



# Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Dr. Budi Haryanto, M.Pd.  
Dr. Istikomah, M.Ag.

**Buku Ajar**  
**MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM**

Dr. Budi Haryanto, M.Pd.  
Dr. Istikomah, M.Ag.



Diterbitkan oleh  
**UMSIDA PRESS**  
Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo

Copyright©2020.  
**Authors**  
All rights reserved

# **MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN ISLAM**

## **Penulis:**

Dr. Budi Haryanto, M.Pd.

Dr. Istikomah, M.Ag.

## **ISBN :**

978-623-6833-17-9

## **Editor:**

Dr. Budi Haryanto, M.Pd.

## **Copy Editor:**

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, M.Pd.

## **Design Sampul dan Tata Letak:**

Dinda Nurrahma Alfira Farani Mantika, S.E.

Penerbit:

UMSIDA Press

Redaksi

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Jl. Mojopahit No 666B

Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan Pertama, September 2020

©Hak Cipta dilindungi undang undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan sengaja, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas rahmat, karunia, dan kehendak-Nya, buku ajar Manajemen Mutu Pendidikan dapat diselesaikan dan dihadirkan sebagai bahan perkuliahan di lingkungan sendiri. Semoga sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Ketersediaan buku ajar sebagai pendamping program perkuliahan adalah tuntutan yang sangat mendesak untuk menjamin ketepatan sasaran pencapaian pembelajaran yang sudah tersusun. Adanya buku ajar ini dimaksudkan untuk membantu mahasiswa lebih memahami dan mengembangkan materi manajemen mutu pendidikan Islam juga sebagai landasan awal untuk pendalaman dalam bentuk diskusi-diskusi.

Perbincangan tentang konsep manajemen mutu sudah berulang kali dituangkan para oleh ahli dalam buku yang tesebar baik dalam bentuk cetak maupun e-book seiring dengan dinamika kesadaran mutu di dunia akademik dan kehidupan sehari-hari. Masyarakat telah sadar betul tentang gambaran harapan dan tuntutan apa yang semestinya ada dari barang produk dan layanan jasa yang mereka dapatkan. Kegagalan produsen jasa pendidikan dalam memenuhi harapan masyarakat akan berdampak pada kelangsungan lembaga penyedia jasa itu sendiri, karena masyarakat pelanggan merupakan penentu.

Pengetahuan manajemen mutu sangat luas dan tidak cukup dibahas secara keseluruhan oleh buku kecil ini. Buku ini hanya memuat sebagian kecil dari lautan pengetahuan

keilmuan tersebut. Kehadiran buku sederhana ini hanya untuk sekedar melengkapi bahan-bahan bacaan yang sudah ada bagi para mahasiswa dan pemerhati bidang pengelolaan lembaga pendidikan.

Pada kesempatan ini kami sampaikan ucapan terima kasih pertama-tama kepada Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Dr. Hidayatulloh, M.Si., yang telah memfasilitasi penulisan buku ini dalam program Hibah Buku Ajar Tahun 2020 yang cukup besar manfaatnya bagi pengembangan suasana akademik di kalangan civitas akademika kampus. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dekan Fakultas Agama Islam, Ibu Dr. Istikomah, M.Ag., yang mempercayakan kepada penulis untuk menyusun buku ajar ini. Juga ucapan terima kasih ditujukan kepada rekan-rekan dosen pengampu di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah berbagi pengalaman untuk penyempurnaan buku ini.

Harapan kami buku sederhana ini dapat memenuhi kebutuhan pembaca dalam mengisi kekosongan bahan ajar di kampus pada perkuliahan manajemen mutu pendidikan Islam. Saran dan kritik sangat penulis harapkan untuk mewujudkan buku ajar Manajemen Mutu Pendidikan Islam yang lebih baik. Terimakasih.

**budi haryanto**  
**istikomah**

## DAFTAR ISI

Cover	i
Identitas Buku	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar isi	v
<b>Bab I : Konsep Dasar Mutu</b>	<b>1</b>
A. Konsep Mutu	1
B. Mengapa Harus Mutu?	7
C. Sejarah Mutu	11
D. Manajemen Mutu	17
E. Ikhtisar	21
Soal-soal Latihan	22
Bahan Bacaan	22
<b>Bab II : Para Pengembang Manajemen Mutu</b>	<b>24</b>
A. Pendahuluan	24
B. W. Edward Deming	26
C. Joseph M. Juran	29
D. Armand V. Feigenbaum	32
E. Philip B. Crosby	34
F. Kaoru Ishikawa	39
G. Ikhtisar	44
Soal-soal Latihan	45
Bahan Bacaan	46
<b>Bab III : Total Quality Management (TQM)</b>	<b>47</b>
A. Pengertian TQM	47
B. Prinsip-prinsip TQM	50
C. Mengubah Budaya	54

	D. Penerapan Prinsip TQM pada Lembaga Pendidikan Islam	56
	E. Ikhtisar	61
	Soal-soal Latihan	63
	Bahan Bacaan	63
<b>Bab IV</b>	<b>: Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan</b>	<b>65</b>
	A. Siapakah Pelanggan Itu?	65
	B. Kepuasan Pelanggan	69
	C. Persepsi Pelanggan tentang Mutu	74
	D. Ikhtisar	77
	Soal-soal Latihan	79
	Bahan Bacaan	79
<b>Bab V</b>	<b>: Kepemimpinan dalam Manajemen Mutu</b>	<b>81</b>
	A. Kepemimpin Mutu dalam Pendidikan	81
	B. Pemimpin dan Manajer dalam Kepemimpinan Mutu	86
	C. Model Kepemimpinan Transformatif	89
	D. Kepemimpinan Mutu di Sekolah	93
	E. Ikhtisar	95
	Soal-soal Latihan	96
	Bahan Bacaan	97
<b>Bab VI</b>	<b>: Perencanaan Strategis untuk Mutu</b>	<b>98</b>
	A. Makna Perencanaan Strategis untuk Mutu	98
	B. Visi, Misi, Prinsip, Tujuan	101
	1. Visi	101
	2. Misi	103
	3. Prinsip-prinsip	104

4. Tujuan	105
C. Survey Pasar	106
D. Analisis SWOT	109
E. Rencana Strategis	111
F. Ikhtisar	113
Soal-soal Latihan	115
Bahan Bacaan	116
<b>Bab VII : Benchmarking</b>	<b>117</b>
A. Arti Benchmarking	117
B. Benchmarking di Bidang Pendidikan	121
C. Alasan-alasan Menerapkan Benchmarking	124
D. Langkah-langkah Penerapan Benchmarking	126
E. Manfaat dan Kritik tentang Benchmarking	129
F. Ikhtisar	130
Soal-soal Latihan	132
Bahan Bacaan	132
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>134</b>



## **BATANG TUBUH DAN SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH**

<b>BAB</b>	<b>Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah</b>
BAB I Konsep Dasar Mutu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian mutu yang berfokus pada kepentingan pelanggan.</li> <li>2. Mahasiswa mampu menjelaskan pentingnya manajemen mutu dalam bidang pendidikan.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memetakan sejarah perkembangan gerakan mengutamakan mutu.</li> </ol>
BAB II Para Pengembang Manajemen Mutu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menguraikan konteks berkembangnya pemikiran dan diterapkannya manajemen mutu</li> <li>2. Mahasiswa mampu mendeskripsikan konsep-konsep mutu dari masing-masing tokoh pengembang mutu.</li> <li>3. Mahasiswa dapat mengkreasi konsep mutu yang relevan dengan bidang pendidikan.</li> </ol>
BAB III Total Quality Management	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu mengidentifikasi filosofi dan prinsip kerja TQM</li> <li>2. Mahasiswa mampu menguraikan unsur-unsur pokok pembangun TQM</li> <li>3. Mahasiswa mampu menerapkan prinsip kerja TQM dalam lembaga pendidikan.</li> </ol>
BAB IV Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu mengidentifikasi siapa pelanggan pendidikan.</li> <li>2. Mahasiswa mampu memahami prinsip-prinsip kepuasan pelanggan.</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengambil keputusan pada lembaga pendidikan atas pertimbangan kepuasan pelanggan.</li> </ol>
BAB V Kepemimpinan dalam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan dan operasional manajemen mutu.</li> </ol>

Manajemen Mutu	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Mahasiswa mampu membedakan peran dan fungsi kepemimpinan dan manajer dalam manajemen mutu</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi model kepemimpinan yang relevan untuk manajemen mutu pendidikan.</li> </ol>
BAB VI Perencanaan Strategis untuk Mutu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu mengidentifikasi makna perencanaan strategis untuk program peningkatan mutu lembaga pendidikan</li> <li>2. Mahasiswa mampu membedakan visi, misi, prinsip, dan tujuan dalam mencapai peningkatan mutu lembaga pendidikan.</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan analisis SWOT sebagai salah satu langkah dalam program peningkatan mutu.</li> </ol>
BAB VII Benchmarking	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menjelaskan makna benchmarking dalam konteks peningkatan mutu lembaga pendidikan</li> <li>2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi alasan-alasan rasional yang melatarbelakangi sebuah lembaga pendidikan menerapkan strategi benchmarking</li> <li>3. Mahasiswa mampu menentukan sikap yang tepat terhadap benchmarking dalam upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan.</li> </ol>

# **BAB I**

## **KONSEP DASAR MUTU**

### **Capaian Pembelajaran**

Pada akhir pembahasan ini diharapkan:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian mutu yang berfokus pada kepentingan pelanggan.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan pentingnya manajemen mutu dalam bidang pendidikan.
3. Mahasiswa mampu memetakan sejarah perkembangan gerakan mengutamakan mutu.

### **A. Konsep Mutu**

Pernahkah terpikir oleh anda bahwa dalam diri kita ada kecenderungan untuk melakukan seleksi terhadap apa yang kita dapatkan berupa produk barang, pelayanan sekelompok orang, toko, jasa, lembaga pendidikan? Pernahkah anda membandingkan kenyamanan berbelanja di satu toko swalayan dengan swalayan lain, pernah pulakah anda membandingkan keunggulan dua merek berbeda dari satu jenis barang yang sama, pernahkah anda membandingkan keunggulan jahitan pakaian dari dua penjahit langganan yang berbeda, atau pernahkah anda menilai kenyamanan pelayanan pendidikan ketika menghadiri rapat-rapat orang tua murid dari sekolah tempat anak-anak kita belajar?

Semua yang diungkapkan di atas adalah sebagian dari yang biasa terjadi dalam mekanisme memilih ketika kita ingin mendapatkan sesuatu dari pihak penyedia. Kita akan cenderung memilih sesuatu yang memiliki kelebihan, keunggulan, serta kenyamanan yang kita dapatkan.

Sebaliknya, menghindari dari sesuatu yang akan merepotkan, merugikan, atau membuat kesal setelah kita menentukan pilihan dari barang, jasa layanan, atau apapun yang kita peroleh dari pihak lain. Itulah kecenderungan memilih pada diri kita jika berada pada posisi pelanggan produk atau pemakai jasa yang disediakan penyedia.

Bagaimana jika posisi kita berada sebagai pihak yang menyediakan barang atau jasa. Bagaimana cara memastikan agar barang atau jasa kita dipilih oleh publik pelanggan, bagaimana cara agar barang atau jasa kita disukai dan dipilih kembali oleh pelanggan setia maupun pelanggan baru? Maka titik pertemuan kehendak pelanggan dan penyedia barang atau jasa adalah pada satu titik yang sama, yakni mutu.

Para penyedia produk atau jasa saat ini saling bersaing untuk mendapatkan pilihan masyarakat dari sesuatu yang mereka sediakan. Mereka sadar bahwa yang mereka hasilkan, apakah itu produk barang atau jasa harus memiliki standar mutu agar menjadi pilihan utama publik.

Berbicara tentang mutu selalu menarik, sejak lebih dari lima dekade lalu, mutu telah menjadi perbincangan hangat di lapangan bisnis maupun akademis, dalam praktek maupun pembahasan teoritis. Gerakan mengutamakan mutu selanjutnya tidak hanya berlaku di bidang bisnis saja, tetapi merambah ke bidang kehidupan lain, termasuk dalam hal ini bidang pendidikan dan pendidikan Islam.

Apakah mutu itu? Apa ukurannya agar kita mengetahui bahwa yang telah kita hasilkan ini sudah memenuhi standar mutu dan dikehendaki orang banyak? Pertanyaan-pertanyaan itulah yang muncul ketika pihak penyedia produk

barang atau jasa ingin memastikan apa yang telah mereka hasilkan atau lakukan sudah ideal atau belum.

Definisi tentang mutu telah banyak dikemukakan oleh beberapa ahli. Tidak semua definisi mutu dapat diungkapkan di sini.

- Menurut *The Concise Oxford Dictionary*, mutu adalah *a degree of excellence* (suatu tingkat keunggulan). Produk atau jasa yang bermutu adalah jika mencapai tingkat keunggulan atau memiliki sifat lebih baik dibandingkan dengan produk atau jasa yang sejenis lainnya.
- Defoe dan Juran (2010), menyebutkan mutu itu *"fitness for purpose"* (kesesuaian dengan tujuan). Produk atau jasa yang bermutu itu jika dapat membuktikan sesuai dengan yang mereka janjikan.
- British Standard 4778, mendefinisikan mutu adalah *"the total of features and characteristics that bear on the ability of a product or service to satisfy a given need"* (keseluruhan tampilan dan karakteristik yang terkandung pada kemampuan suatu produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan tertentu), Produk atau jasa yang bermutu adalah jika menyuguhkan apa yang dapat dilihat dan dirasakan itu sebagai sesuatu yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat memuaskan pelanggannya.
- Feigenbaum (1961) mendefinisikan mutu adalah *"the total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and service will meet the expectations of the customer"* (keseluruhan perpaduan produk dan karakteristik layanan pemasaran, teknik,

barang yang dihasilkan, dan pemeliharaan yang memenuhi harapan pelanggan). Suatu produk barang, jasa, dan pelayanan pemeliharaan yang bermutu adalah jika memenuhi harapan para pelanggannya.

- Menurut Crosby (1979) mutu sebagai *“conformance to requirements”* (kesesuaian dengan yang dipersyaratkan) sesuatu dianggap bermutu jika sesuai dengan yang sudah ditetapkan sebagai kebutuhan.
- Goetsch and Davis (2010) menyebutkan *“quality as a dynamic state associated with products, services, people, process, and environments that meets or exceeds expectations and helps produce superior value”*<sup>1</sup> (mutu sebagai keadaan dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan dan mendukung sesuatu yang menghasilkan nilai terbaik).

Keseluruhan definisi mutu di atas saling melengkapi, tidak ada yang bertentangan antara pendapat satu dan lainnya. Mutu merupakan sesuatu keadaan yang ideal, sebagai keistimewaan dari sebuah produk atau layanan dan memberikan kepuasan bagi pelanggan.

Definisi dari Goetsch dan Davis berupaya memadukan definisi-definisi sebelumnya, bahwa mutu dapat berkaitan dengan produk, pelayanan, proses, bahkan lingkungan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Point penting dari pendapat mereka adalah mutu itu suatu keadaan yang tidak tetap,

---

<sup>1</sup> Knowles, Graeme. *Quality Management*, bookboon.com, 2011.

dinamis mengikuti pengalaman dan perspektif pelanggan menurut aspek kehidupan.

Di sisi lain, Gaspersz membedakan definisi mutu menjadi katagori konvensional dan strategik. Definisi mutu konvensional, bahwa mutu sebuah produk atau pelayanan tergambarkan oleh karakteristik langsung dari benda itu berupa performansi, keandalan, mudah dalam penggunaan, estetika, dan sebagainya. Tetapi di era kompetitif ini orang lebih cenderung memilih katagori definisi strategik. Mutu dalam definisi strategik adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*)<sup>2</sup>. Definisi mutu strategik sejalan dengan pendapat Goetsch dan Davis (2010) di atas yang menggambarkan bahwa penilaian terhadap mutu bersifat dinamis sesuai dengan gerak perkembangan kebutuhan pelanggan.

Mutu merupakan konsep abstrak kualitatif yang memungkinkan munculnya definisi-definisi baru di masa mendatang. Namun terdapat benang merah yang dapat kita tarik sebagai pedoman tentang mutu. Dari definisi-definisi itu, dapat disimpulkan beberapa point untuk dijadikan pedoman dalam memahami mutu:

- 1) mutu ditentukan oleh pelanggan, oleh sebab itu akan terus berubah seiring waktu, dan dengan arah dan dimensi yang sulit diprediksi;
- 2) mutu berkaitan dengan penciptaan nilai dari pelanggan;

---

<sup>2</sup> Vincent Gaspersz, *. Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama, 2002, 4.

- 3) produk atau pelayanan bermutu memiliki sifat memenuhi atau bahkan melampaui serangkaian harapan pelanggan, diantaranya mungkin tak dapat diungkapkan dengan kata-kata;
- 4) sebagai konsep yang kompleks, mutu hanya dapat diraih oleh totalitas internal organisasi yang bekerja sama.<sup>3</sup>

Namun Boyle yakin bahwa mutu dapat diupayakan dengan memperhatikan parameter-parameter yang diandungkannya. Ia mengatakan mutu merupakan perpaduan tiga parameter, yaitu mutu disain, mutu kesesuaian, dan mutu kegunaan.

- (1) Mutu disain; adalah sejauh mana disain mencerminkan suatu produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta tuntutan kebutuhan. Semua karakteristik yang diperlukan harus dirancang ke dalam produk atau layanan di awal.
- (2) Mutu kesesuaian; adalah sejauh mana produk atau layanan sesuai dengan standar disain yang dijanjikan. Disain harus tercapai oleh produksi atau layanan yang nyata.
- (3) Mutu kegunaan; adalah pelanggan dapat memanfaatkan produk yang relatif awet, jika pelayanan pelanggan dapat menikmati layanan secara wajar. Barang yang diproduksi harus memiliki harga yang terjangkau, aman dan handal mudah digunakan, dan mudah dalam perawatan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Knowles, Graeme. Ibid.

<sup>4</sup> David Boyle, *Quality Management Essentials*, Elsevier, Burlington, 2007, 18



## **B. Mengapa Harus Mutu?**

Mutu merupakan komponen penting yang harus menjadi label penyerta segala entitas ketika berpindah tangan dari penyedia kepada pelanggan. Mutu merupakan jaminan kepastian kepercayaan pelanggan terhadap penyedia barang maupun jasa. Misalnya, seseorang memilih maskapai penerbangan “A” saat harus pergi ke satu tujuan karena percaya kepada maskapai tersebut dan merasa yakin akan mendapatkan fitur-fitur kebutuhan yang dapat terpenuhi bahkan memuaskan hatinya, yang itu tidak ia dapatkan jika memilih maskapai lain.

Jadi setiap pelanggan pada umumnya akan memaksimalkan kegunaan dalam mengonsumsi produk atau merasakan layanan. Produk atau layanan yang bermutu tinggi dan harga yang kompetitif akan dipilih oleh pelanggan.<sup>5</sup>

Oleh sebab itu mutu dianggap hal yang penting dalam persaingan modern. Mutu telah menjadi kepedulian utama pada level manajer menengah dan eksekutif, di perusahaan dan industri. Mereka harus tahu bagaimana cara meningkatkan mutu jika ingin bertahan hidup.<sup>6</sup> Mutu menjadi suatu keharusan bagi setiap organisasi, baik perusahaan maupun organisasi nirlaba. Dalam situasi persaingan ketat saat ini hanya ada dua pilihan: yakni meningkatkan mutu atau

---

<sup>5</sup> Gaspersz, Vincent. Ibid, 1

<sup>6</sup> Randall S. Schuler & Drew L. Harris, *Managing Quality The Primer for Middle Managers*, Addison-Wesley Publishing, Reading Massachusetts, 1992, 20.

hilang ditelan bumi. Tentu saja pilihan yang mutlak mengarah pada keharusan meningkatkan mutu.

Alasan yang melatarbelakangi mengapa harus mutu dapat ditinjau dari dua perspektif: perspektif pelanggan dan perspektif produsen atau penyedia jasa. Dari perspektif pelanggan, mengharuskan mutu karena menginginkan kepastian kegunaan dan kenyamanan dari produk atau layanan yang mereka terima. Mereka menghindari kerugian dari produk atau layanan yang mereka terima, karena biaya yang mereka keluarkan sebetulnya adalah jerih payah yang harus diimbangi oleh sesuatu yang harus mereka terima.

Dari perspektif penghasil barang atau penyedia layanan, mereka mengharuskan mutu agar dapat memenangkan persaingan di pasar atau mempertahankan keberadaan produknya. Nur Hanifah merinci ada empat alasan mengapa mutu itu penting dari sudut produsen atau penyedia layanan. (1) Biaya dan pangsa pasar: mutu yang terjamin akan menyebabkan peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya; (2) reputasi perusahaan: jika produk yang dihasilkan bermutu baik akan diikuti meningkatnya reputasi perusahaan yang menghasilkannya; (3) mutu sebagai bentuk pertanggungjawaban produk atau layanan yang disediakan; dan (4) implikasi internasional: di era informasi dan komunikasi yang terbuka, mutu terbaik akan menjadi perhatian internasional dan berdampak tidak hanya di negara sendiri.<sup>7</sup> Maka meningkatkan mutu bagi perusahaan atau

---

<sup>7</sup> <http://nurhanifah-hani.blogspot.com/2010/12/mengapa-mutu-itu-penting.html>, diunduh tgl 20 Mei 2020.

lembaga penyedia layanan akan berimplikasi ke banyak hal, terutama mempertahankan keberadaan organisasi (*survive*).

Hoyle menyatakan secara tegas, suatu organisasi akan bertahan hanya jika ia menciptakan dan mempertahankan pelanggan yang puas dan kepuasan hanya akan tercapai jika menawarkan produk atau layanan penjualan yang menanggapi kebutuhan dan harapan sebagaimana yang dijanjikan.<sup>8</sup> Syarat organisasi untuk tetap bertahan adalah dengan mempertahankan kepuasan pelanggan dimana kepuasan pelanggan itu dapat dilihat dari terpenuhinya kebutuhan dan komitmen pada janji.

Lembaga pendidikanpun harus meningkatkan mutu dalam mewujudkan pelayanannya pada pelanggan dan stakeholder. Edward Sallis menyebutkan empat alasan yang melatarbelakangi syarat mutu bagi lembaga pendidikan, meliputi: (1) mutu menunjukkan tanggung jawab profesional para penyelenggara lembaga pendidikan; (2) mutu menjadi keharusan karena pada pasar pendidikanpun melekat kompetisi yang ketat; (3) mutu dibutuhkan karena alasan kelangsungan hidup (terutama pada produk makanan), mutu sebagai jaminan keamanan kesehatan pelanggan; dan (4) mutu dibutuhkan karena dalam pendidikan yang kompleks itu mengandung nilai-nilai pendidikan yang harus dipertahankan.<sup>9</sup> Sallis menegaskan bahwa di lapangan pendidikanpun telah merambah atmosfer persaingan yang mengharus-

---

<sup>8</sup> Hoyle, 2007, 10.

<sup>9</sup> Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*, 3<sup>rd</sup> ed., London: Kogan Page, 2002.

kan masing-masing pengelola lembaga pendidikan terus meningkatkan kondisi lembaga secara berkelanjutan.

Lembaga pendidikan Islam juga harus mampu mengikuti perkembangan kebutuhan masyarakat yang mengutamakan mutu pelayanan pendidikan. Beberapa alasan dapat dikemukakan mengapa lembaga pendidikan Islam harus mampu melakukan perbaikan organisasi dan pelayanan mutu terhadap pelanggannya.

Alasan pertama adalah problem internal kelembagaan, bahwa masih banyak lembaga pendidikan Islam belum mengoperasikan fungsi-fungsi manajerial dengan baik, sementara potensi-potensi yang dimiliki lembaga belum sepenuhnya dimanfaatkan. Alasan kedua bersifat eksternal, berupa tantangan dan peluang lembaga pendidikan Islam. Tantangan itu berada pada corak tuntutan masyarakat. Bagi mereka pendidikan sudah dipandang sebagai bentuk investasi, baik modal maupun insani.<sup>10</sup> Kebetulan dalam struktur masyarakat Indonesia, umat muslim sebagai mayoritas, maka tuntutan peningkatan mutu menjadi kebutuhan bagi para pelanggan layanan pendidikan Islam.

Sebuah survey di tahun 2011 menunjukkan adanya peningkatan kondisi yang terjadi pada masyarakat kelas menengah Indonesia.<sup>11</sup> Mereka mengalami peningkatan

---

<sup>10</sup> Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan islam*. Bandung: Refika Aditama, 2018, 6-7.

<sup>11</sup> Dalam struktur demografis, golongan kelas menengah ini mencakup lebih dari separuh dari jumlah penduduk Indonesia sehingga dinamikanya sangat berpengaruh pada sektor komoditi dan pelayanan publik.

kemampuan ekonomi secara signifikan secara kualitas dan kuantitas, yang berimplikasi pada kemampuan daya beli, pemenuhan kebutuhan sektor tertier, sampai pada perubahan gaya hidup. Di bidang pendidikan golongan kelas menengah yang umumnya bekerja sebagai pegawai negeri dan mayoritas adalah muslim ini, menginginkan pendidikan yang terbaik bagi anak-anaknya. Mereka bersedia membayar mahal biaya sekolah asalkan lembaga pendidikan mampu memenuhi semua yang menjadi tuntutan mereka.<sup>12</sup> Mereka percaya pendidikan yang memiliki basis agama yang kuat dapat memberi bekal yang cukup bagi penguatan aqidah anak-anaknya. Maka fenomena tersebut sebagai peluang sekaligus tantangan bagi lembaga pendidikan Islam agar mampu meningkatkan mutu layanan pendidikannya.

### **C. Sejarah tentang Mutu**

Pembahasan konsep mutu telah berlangsung cukup panjang, bahkan seusia dengan peradaban manusia. Dalam perjalanan perkembangannya tercatat beberapa tokoh memainkan peranan kunci dalam pembahasan mutu. Mutu awalnya berkenaan dengan aspek bisnis dan industri pada kurun abad ke 19. Di awal abad ke 19 mutu diperkenalkan dengan program pengendalian mutu yang dirumuskan oleh **Ellias Whitney**. Ia memperkenalkan pengendalian mutu dalam bentuk pengecekan dan pemilahan barang yang tidak cacat, baik dari segi penampilan maupun karakteristik agar konsumen merasa puas karena mendapatkan barang bermutu

---

<sup>12</sup> Prisma, Volume 31, 2012

baik (tidak cacat). Pendekatan ini dinamakan pengendalian mutu tradisional.

**Frederick W. Taylor** (1856-1915) dianggap sebagai orang pertama yang merancang pendekatan baru untuk meningkatkan karyawan-karyawan tidak trampil di bidang industri. Sebagai seorang insinyur, ia mengembangkan serangkaian konsep sebagai peletak dasar untuk perbaikan pekerjaan sepanjang abad yang lalu. Taylor mengungkapkan beberapa elemen dari teori manajemennya:

- 1) *Tugas harian*; setiap orang di seluruh organisasi harus memiliki tugas luas dan jelas yang harus diselesaikan dalam satu hari.
- 2) *Kondisi standar*; setiap pekerja harus memiliki alat dan kondisi yang standar untuk menyelesaikan tugas.
- 3) *Imbalan yang tinggi untuk keberhasilan*; hadiah besar akan diberikan untuk penyelesaian tugas yang cemerlang.
- 4) *Kerugian besar jika ada kegagalan*; kegagalan dalam menyelesaikan tugas hendaknya menjadi tanggungan pribadi.
- 5) Tugas dalam organisasi besar dan canggih harus lebih teliti sehingga membutuhkan pekerja yang terampil dan berprestasi.

Pandangan Taylor menyiratkan standar tinggi untuk ketelitian, kecermatan dalam bekerja agar mencapai keberhasilan tapi menghindari kegagalan. Keberhasilan sangat diapresiasi dengan imbalan tinggi, sebaliknya kegagalan harus dihindari karena dianggap kerugian mahal (pemborosan), jika terjadi harus menjadi tanggungan personal. Dengan kata lain organisasi industri menghindari kegagalan sebaliknya

berupaya mencapai kesuksesan organisasi. Oleh sebab itu di dalamnya harus dibentuk bagian penjaminan mutu.

Konsep mutu modern dimulai pada dekade 1920-an, kelompok mutu utama adalah inspektor yang mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi, kemudian melapor ke pabrik. Tokohnya **Walter A. Shewhart** (1891-1967). Shewhart adalah ahli statistik yang bekerja di Laboratorium Bell. Model dari Shewhart memberi tanda bahwa proses kerja dapat dikendalikan dengan menetapkan kapan suatu proses harus dibiarkan sendiri dan kapan diperlukan intervensi. Pada tahun 1924 Shewhart memperkenalkan bagan kendali (*control chart*) dalam proses pengendalian mutu. Bagan ini bermanfaat untuk mengetahui apakah mutu produk yang dihasilkan berada pada batas yang dikehendaki. Ia berpendapat bahwa dengan *statistic control* (dalam bentuk bagan) dapat mengurangi kegiatan inspeksi. Inspeksi dilakukan hanya pada sampel barang saja sehingga dapat mengurangi biaya pengendalian mutu/inspeksi. Fungsi pengendalian mutu ini selanjutnya dikembangkan di berbagai perusahaan.

Ketika televisi NBC menayangkan program “Jika Jepang mampu mengapa orang Amerika tidak?”, pada 24 Juni 1980, publik Amerika teringat pada seseorang yang tinggal tidak lebih dari 5 mil dari Washington, yang membawa dampak besar bagi dunia. Dia adalah **W. Edward Deming** (lahir 1900). Deming seorang ahli statistik yang melatih insinyur Jepang tahun 1950-an dan dipuji oleh orang Jepang karena sangat membantu pemulihan besar-besaran Jepang dari kehancuran akibat Perang Dunia II. Deming juga memperkenalkan konsep pengendalian mutu total pada

perusahaan. Deming menekankan pentingnya *statistic control* dalam proses produksi dan perbaikan mutu produksi. Deming berkontribusi dengan mengembangkan teori 14 butir untuk manajemen. Bagi Deming meningkatkan mutu harus menjadi sebuah filosofi perusahaan, bukan hanya tanggung jawab sebagian anggota organisasi saja.

Menurut Deming mutu itu merupakan hasil dari tindakan dan keputusan manajemen senior dan bukan kewenangan para pekerja. Deming menekankan bahwa sistem kerjalah yang menentukan bagaimana seharusnya pekerjaan itu dilakukan.<sup>13</sup> Pihak yang berwenang menciptakan sistem hanyalah level manajer. Jadi mutu adalah keputusan dari level puncak manajemen, bawahan hanya mengikuti sistem yang sudah terbentuk.

Deming dan Shewart mengembangkan siklus PDCA (*plan-do-check-act*). *Plan* meliputi identifikasi masalah, memperoleh data, dan mengembangkan rekomendasi. *Do* meliputi penerapan solusi berbagai percobaan. *Check* berupa pengamatan setelah penerapan untuk memastikan apakah hasil yang diperoleh sesuai rencana. *Act*, melibatkan kegiatan perubahan permanen jika hasilnya efektif bagi peningkatan atau kembali pada kondisi sebelumnya jika penerapannya bermasalah.

**Joseph M. Juran** yang lahir di Rumania tahun 1904, menetap di Amerika untuk menyelesaikan studi di Universitas

---

<sup>13</sup> Arthur R. Tenner & Irving J. DeToro, *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, 1992, 17.



Minnesota adalah tokoh yang juga berkontribusi menguatkan konsep mutu. Juran merumuskan tiga proses manajerial mendasar yang semula digunakan untuk mengelola keuangan organisasi (perencanaan keuangan, pengendalian keuangan, dan peningkatan keuangan) dan mengaplikasikan pendekatan tersebut untuk tugas-tugas pengelolaan mutu. Tiga proses itu dikenal dengan sebutan “trilogy Juran”, terdiri dari perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu.

Pada tahun 1961 **Armand V. Feigenbaum** memperkenalkan konsep *make it right at the first time*. Konsep ini akan berkembang di kemudian hari dan akan menjadi salah satu dasar *Total Quality Management* (TQM). Feigenbaum berkontribusi bagi gerakan mutu dunia dengan mengembangkan pendekatan bahwa tanggungjawab mutu melampaui bagian manufaktur. Ia mengembangkan konsep bahwa mutu pada pabrik tidak bisa dijangkau jika produksi dirancang tidak baik, distribusi tidak efisien, pemasaran tidak tepat, dan tidak didukung pelayanan yang baik pada pelanggan. Oleh sebab itu gagasan Feigenbaum adalah semua fungsi dalam organisasi bertanggungjawab kepada mutu yang dikembangkan dan kemudian dikenal sebagai *total quality control* (TQC)<sup>14</sup>.

Pada tahun 1967 **Kauro Ishikawa** memperkenalkan diagram sebab akibat yang merupakan teknik skematis yang digunakan untuk menemukan lokasi yang mungkin pada permasalahan kualitas. Diagram Ishikawa ini merupakan salah satu alat dalam *seven tools*.

---

<sup>14</sup> Tenner & DeToro, 23.

Di tahun 1979 **Philip B Crosby** menerbitkan buku terkenal berjudul “Quality is Free” menekankan pentingnya pimpinan puncak untuk menciptakan iklim kerja yang nyaman dan meyakinkan bahwa mutu adalah misi pokok yang harus dicapai oleh organisasi. Bahwa karyawan di semua tingkatan dapat dimotivasi untuk mengejar peningkatan mutu. Tetapi motivasi itu tidak akan berhasil kecuali disediakan alat untuk meningkatkannya. Dia sangat cemerlang dalam mengurangi cacat pabrik pada produksi rudal dengan memperkenalkan program *zero-defect*, yang kemudian menjadi kebijakan pemerintah. Crosby menjadi terkenal di lingkungan pemerintahan karena keberhasilan *zero defect*, tetapi yang lain yang mencoba untuk menginstal program itu kurang berhasil. Sebagian dari mereka, kata Crosby, karena kurangnya komitmen manajemen.

Kesamaan dorongan di balik gagasan masing-masing guru mutu ini adalah konsep perbaikan berkelanjutan. Meskipun pendekatan mereka berbeda dalam teknik, penekanan, dan penerapan, tujuannya adalah sama yaitu perbaikan terus menerus pada setiap output, apakah itu produk atau layanan, dengan menghilangkan variasi yang tidak diinginkan dan dengan meningkatkan proses kerja yang mendasarinya.<sup>15</sup>

Pada tahun 1980, **Genichi Taguchi** memperkenalkan model Taguchi. Taguchi juga memperkenalkan konsep *robust design* dan fungsi kehilangan dalam mutu. Konsep *robust design* menyebutkan bahwa produk harus dirancang untuk

---

<sup>15</sup> Tenner & DeToro, 23-24.

meningkatkan kinerja dengan meminimalkan efek dari penyebab variasi tanpa menghilangkan penyebabnya. Fungsi kehilangan mutu menyatakan bahwa setiap produk harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan, setiap penyimpangan dalam target merupakan kehilangan.

Di tahun 1987 diterbitkan suatu standar tentang sistem manajemen mutu, yaitu ISO 9000, *Quality Management System*. Pada dekade 1980 pula konsep mutu mulai dikenakan di luar bidang bisnis, misalnya pada pelayanan publik di pemerintahan, dan bidang pendidikan yang diterapkan pada banyak lembaga sekolah dan perguruan tinggi.

#### **D. Manajemen Mutu**

Jika mutu adalah titik akhir pencapaian rangkaian operasional, maka manajemen mutu adalah pendekatan dan proses untuk menuju ke sana. Oleh sebab itu sebelumnya kita perlu memahami dengan baik apakah makna dari manajemen mutu itu. Dalam hal ini tidak ada definisi sederhana yang dapat merangkum seluruh wilayah kerja tersebut, tetapi kita bisa bersandar dari para ahli.

Manajemen mutu didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi,

dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.<sup>16</sup>

Definisi manajemen mutu seperti yang dirumuskan dalam ISO 8402, sebagai segala aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan mutu, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu, dan peningkatan mutu. Tanggung jawab untuk manajemen mutu ada pada semua level dari manajemen tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.<sup>17</sup>

Terdapat kesamaan dari berbagai pandangan, yaitu pada dasarnya manajemen mutu berfokus pada perbaikan terus-menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu manajemen mutu berorientasi pada proses yang mengintegrasikan semua sumber daya manusia, pemasok-pemasok (*suppliers*), dan para pelanggan (*customer*) di lingkungan entitas. Jadi manajemen mutu merupakan kemampuan atau kapabilitas yang melekat dalam sumber daya manusia serta merupakan proses yang dapat dikontrol (*controllable process*) dan bukan suatu yang kebetulan.<sup>18</sup>

Terdapat banyak teknik manajemen mutu yang berfokus pada aspek-aspek tertentu seperti *Advance Product Quality Planning*, *quality costs*, *Just in Time*, *Quality circles*,

---

<sup>16</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, 5-6.

<sup>17</sup> Gaspersz, 6

<sup>18</sup> Gaspersz, 6-7

*statistical process control, Design of experiments (DOE), 8D, Measurement Systems Analysis (MSA), dan teknik penilaian risiko seperti Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), dan Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP).*<sup>19</sup>

Selanjutnya terdapat model manajemen mutu yang umum seperti TQC, TQM, ISO 9000, PDCA, *Deming's 14 points*, *Crosby's Zero defects*, *Kaizen*, *PDCA*, *Six Sigma*, dan *Management Process* yang semuanya memiliki tujuan yang sama tetapi dalam proses mencapai tujuan-tujuan itu sedikit berbeda. Diantaranya terdapat begitu banyak tumpang tindih sehingga tidak mungkin menggambarkan bagaimana model dan teknik ini secara praktis selaras dengan empat pilar manajemen mutu.<sup>20</sup> Empat pilar manajemen mutu itu terdiri dari perencanaan mutu, pengendalian mutu, perbaikan mutu, dan penjaminan mutu.

Dalam mengoperasikan manajemen mutu, sebuah lembaga harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen mutu agar menjadi pedoman bagi kita untuk menentukan hal-hal yang harus dilakukan dan memahami alasan mengapa kita melakukan itu. Prinsip-prinsip manajemen mutu adalah aturan atau keyakinan yang menyeluruh dan mendasar untuk memimpin dan mengoperasikan suatu organisasi, ditujukan untuk meningkatkan performansi secara terus menerus dalam jangka waktu yang panjang dengan berfokus pada pelanggan

---

<sup>19</sup> David Hoyle, *Quality Management Essentials*, Elsevier, Burlington, 2007, 22.

<sup>20</sup> Hoyle, 22.

sambil merespon kebutuhan semua pihak lain yang berkepentingan.

Manajemen mutu merupakan sebuah pendekatan yang memandang bahwa keadaan mutu tidak hanya ditekankan pada hasil akhir, namun juga mutu harus dimulai sejak dari proses. Artinya proses-proses yang mengoperasikan hasil akhir harus menerapkan prinsip-prinsip mutu. Prinsip-prinsip mutu yang utama ada tiga, yakni (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan proses, dan (3) keterlibatan total.

- *Fokus pada pelanggan*; mutu berdasarkan pada konsep bahwa setiap orang (segala sesuatu) memiliki pelanggan dan bahwa kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan itu harus dipenuhi setiap saat oleh organisasi penyedia/penghasil secara keseluruhan. Jika hal itu dapat diwujudkan, maka organisasi tersebut telah memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal.
- *Perbaikan proses*; konsep perbaikan berkelanjutan dibangun oleh alasan bahwa sebuah karya merupakan hasil dari rangkaian berbagai langkah dan kegiatan yang saling berkaitan dan menghasilkan suatu output. Oleh sebab itu diperlukan pemantauan terus-menerus pada setiap langkah dalam proses kerja untuk mengurangi penyimpangan keakuratan output dan meningkatkan keandalan proses.
- *Keterlibatan total*; pendekatan ini dimulai dengan peran kepemimpinan aktif dari manajemen lapis atas meliputi upaya memanfaatkan bakat-bakat seluruh karyawan dalam organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar. Karyawan di seluruh lapisan diberdayakan untuk

meningkatkan kinerja mereka dengan bergabung dalam struktur kerja baru dan fleksibel untuk memecahkan masalah, meningkatkan proses, dan memuaskan pelanggan.<sup>21</sup>

Di samping prinsip-prinsip mutu di atas, terdapat unsur-unsur pendukung yang diperlukan untuk pencapaian mutu, meliputi kepemimpinan, pendidikan dan latihan, struktur pendukung, komunikasi, hadiah dan penghargaan, serta pengukuran.

#### **E. Ikhtisar**

Produk bermutu dan layanan bermutu sebenarnya selaras dengan kebutuhan dasar manusia. Oleh sebab itu isu tentang mutu seusia dengan peradaban manusia. Mutu adalah kondisi dinamis dari produk, layanan, orang, proses, atau lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan dan mendukung sesuatu yang menghasilkan nilai terbaik. Mutu adalah konsep abstrak kualitatif dan kompleks yang menyertai suatu produk atau layanan yang dapat diungkapkan secara verbal dan behavioral oleh para pelanggan kepada publik namun sangat menentukan bagi keberlangsungan produsen atau penyedia jasa.

Lembaga pendidikan Islam harus mampu melakukan perbaikan organisasi dan pelayanan mutu terhadap pelanggannya. Pertama karena problem internal kelembagaan, masih banyak lembaga pendidikan Islam yang belum menjalankan fungsi-fungsi manajerial dengan baik, sementara

---

<sup>21</sup> Tenner & DeToro, 32-33.

potensi-potensi lembaga belum sepenuhnya dimanfaatkan. Kedua karena tantangan dan peluang lembaga pendidikan Islam berupa penduduk Indonesia yang mayoritas muslim menginginkan pendidikan bermutu bagi putra-putrinya.

Sejarah kepedulian tentang mutu sudah dimulai sejak abad ke-19 dengan operasi yang masih sederhana disebut dengan pengendalian mutu tradisional sampai dengan manajemen mutu yang mengharuskan pelibatan total seluruh proses anggota organisasi dalam pencapaian mutu.

Manajemen mutu merupakan sebuah pendekatan yang memandang bahwa keadaan mutu harus dimulai sejak dari proses. Artinya proses-proses yang mengoperasikan hasil akhir harus menerapkan prinsip-prinsip mutu. Sedangkan prinsip-prinsip mutu yang utama meliputi tiga unsur, yakni fokus pada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total.

#### **Soal-soal Latihan:**

1. Bagaimana konsep mutu dan keterkaitannya dengan kepentingan pelanggan?
2. Mengapa lembaga pendidikan Islam harus mengikuti tuntutan zaman yang memprioritaskan layanan mutu pendidikan?
3. Jelaskan siapa Deming dan apa kontribusinya bagi pembentukan konsep manajemen mutu?
4. Apa yang dimaksud dengan keterlibatan total sebagai salah satu prinsip dalam manajemen mutu?



**Bahan Bacaan:**

- Gaspersz, Vincent *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Hoyle, David. *Quality Management Essentials*, Elsevier, Burlington, 2007.
- Knowles, Graeme. *Quality Management*, bookboon.com, 2011.
- Marno & Supriyatno, Triyo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2018
- Prisma, Volume 31, 2012.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, 3<sup>rd</sup> ed., London: Kogan Page.
- Schuler, Randall S. & Harris, Drew L. *Managing Quality The Primer for Middle Managers*, Addison-Wesley Publishing, Reading Massachusetts, 1992,
- Tenner, Arthur R. & DeToro, Irving J. *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, 1992.
- <http://nurhanifah-hani.blogspot.com/2010/12/mengapa-mutu-itu-penting.html>, diunduh tgl 20 Mei 2020.

## **BAB II**

### **PARA PENGEMBANG MANAJEMEN MUTU**

#### **Capaian Pembelajaran**

Pada akhir pembahasan ini diharapkan:

1. Mahasiswa mampu menguraikan konteks berkembangnya pemikiran dan diterapkannya manajemen mutu
2. Mahasiswa mampu mendeskripsikan konsep-konsep mutu dari masing-masing tokoh pengembang mutu.
3. Mahasiswa dapat mengkreasi konsep mutu yang relevan dengan bidang pendidikan

#### **A. Pendahuluan**

Manajemen mutu telah dikembangkan oleh beberapa tokoh dan dipraktekkan sejak dekade ketiga abad kedua puluh di bidang bisnis, terutama industri. Tetapi sebenarnya jika ditelisik secara historis, awal penerapan manajemen mutu dimulai sejak awal abad ke-19. Manajemen mutu mula-mula diperkenalkan dalam bentuk pengendalian mutu oleh Elias Whitney, ia mengusulkan kegiatan pengecekan barang-barang yang akan dikirimkan kepada pelanggan. Dalam kegiatan itu dipisahkan barang-barang yang cacat dari yang bermutu baik. Pelanggan mendapatkan kepastian barang yang diterima bermutu baik. Pendekatan ini disebut pengendalian mutu tradisional.

Itulah sebabnya Amerika Serikat pernah menjadi negara pelopor dalam menerapkan manajemen mutu. Mereka menjadi negara terdepan dalam menetapkan standar hidupnya paling tinggi di dunia untuk jangka waktu lebih dari

100 tahun dengan menciptakan dan mempertahankan faktor-faktor pendorong untuk peningkatan standar hidup, yaitu dalam perbaikan produktivitas, pertumbuhan, dan inovasi. Keunggulan permanufacturan Amerika saat itu memberikan basis ekonomi yang memungkinkan mereka membangun masyarakat yang berstandar hidup terbaik di dunia. Amerika menjadi negara pertama yang menerapkan manajemen mutu di bidang manufaktur.

Jepang yang pernah belajar dari Amerika mampu menandingi bahkan mengalahkan negara pendahulunya itu dalam sektor industri. Dominasi Amerika dapat digeser oleh Jepang dalam merebut pasar industri pada tahun 1980. Kebangkitan Jepang dalam mengelola industri merupakan cambuk yang mengagetkan Amerika, karena menunjukkan kesungguhan murid yang mampu mengungguli gurunya.<sup>22</sup> Kiat Jepang merebut dominasi pasar dikarenakan mampu menerapkan manajemen mutu dalam industri manufaktur mereka. Saat ini manajemen mutu telah menjadi bahasa umum dan diterapkan di hampir seluruh negara dalam menjalankan operasional perusahaan dan organisasi lainnya.

Keberhasilan Jepang yang dapat mengungguli Amerika dalam menghasilkan barang-barang bermutu disebabkan oleh dua semangat yang mereka terapkan, yaitu

---

<sup>22</sup> Pada tahun 1950 Jepang mengundang Edward Deming untuk memberikan kuliah di depan para insinyur Jepang tentang manajemen mutu. Ilmu yang ditularkan Deming dapat diterapkan pada sektor industri. Jepang mulai mengeksport hasil industrinya pada tahun 1970an. Dengan perbaikan mutu berkelanjutan pada dekade 1980 mereka sudah mendominasi pasar dunia.

(1) kesungguhan mereka untuk mempelajari dan mensintesis-kan gagasan-gagasan dari banyak sumber; (2) kerja keras dari setiap perusahaan untuk mengadaptasikan sistem mutu yang mereka pelajari dengan karakter budayanya.<sup>23</sup>

Penyebaran manajemen mutu ke hampir seluruh negara disampaikan oleh para tokoh pioner manajemen mutu yang oleh beberapa penulis menyebutnya sebagai para guru manajemen mutu. Mereka adalah W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, dan Kauro Ishikawa, yang masing-masing akan dibahas di bawah ini.

### **B. W. Edward Deming**

Dr. W. Edward Deming adalah seorang doktor statistik berkebangsaan Amerika yang merupakan pakar mutu ternama. Ia mengajarkan tentang konsep pengendalian mutu kepada para insinyur Jepang. Menurutny seluruh proses industri harus dipandang sebagai suatu perbaikan mutu secara terus menerus (*continuous quality improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, sampai dengan distribusi kepada pelanggan, seterusnya berdasarkan informasi sebagai umpan balik yang dikumpulkan dari pelanggan produk dikembangkan ide-ide untuk menciptakan produk baru atau meningkatkan mutu produk lama beserta proses produksi yang ada pada saat itu.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Rai Technology University, *Total Quality Management*, Tanpa tahun, 22.

<sup>24</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002, 9.

Awal mula minat Deming pada pengendalian mutu dimulai dari ketertarikannya pada karya Shewhart yang menerapkan metode statistik untuk mengendalikan variasi produksi industri. Pemikiran Deming tentang pengendalian mutu banyak dibangun atas dasar konsep Shewhart.<sup>25</sup>

Deming telah umum diketahui sebagai orang yang memperkenalkan konsep mutu ke Jepang pasca perang dunia kedua. Tetapi sebenarnya ia pun banyak mendapatkan masukan dari para pemikir Jepang, Kauro Ishikawa dan Taichi Ohno saat ia mengajar mereka. Dia pertama kali datang ke Jepang pada tahun 1946, dan kembali mengunjungi lagi di tahun 1948. Pada tahun 1950 atas undangan Persatuan Ilmuwan dan Insinyur Jepang, Deming memberikan ceramah di hadapan para pemimpin industri dan perusahaan Jepang yang sangat antusias menerima penjelasan tentang filosofi manajemen mutu dan menerapkannya pada perusahaan mereka. Kemajuan manajemen mutu industri Jepang merupakan hasil dari pengajaran Deming di sana.

Pemikiran Deming dapat dideskripsikan sebagai berikut. Mutu merupakan hasil utama dari tindakan dan keputusan manajemen senior, bukan kewenangan para pekerja. Deming menegaskan bahwa sistem pekerjaanlah yang menentukan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dalam hal ini hanya manajer yang dapat membangun sistem. Hanya manajer yang dapat mengalokasikan sumber daya, menyediakan pelatihan bagi para pekerja, memilih perlengkapan dan alat yang digunakan pekerja, dan bahkan

---

<sup>25</sup> Rai Technology University, 30.

yang menyediakan pabrik dan lingkungan yang diperlukan untuk meraih mutu. Hanya manajer yang menentukan pasar dimana perusahaan akan terjun serta produk atau layanan apa yang akan dijual.<sup>26</sup>

Deming telah merangkum konsep dan prinsip-prinsipnya dalam empat belas point prinsip manajemen dan tujuh penyakit mematikan. Deming mengkritik manajemen Barat yang banyak melakukan kesalahan yang dihipunkannya dalam “*seven deadly diseases*”, yaitu:

1. Kurangnya keteguhan pada tujuan;
2. Mementingkan keuntungan jangka pendek;
3. Evaluasi kinerja, peringkat prestasi, atau tinjauan tahunan;
4. Mobilitas manajemen;
5. Manajemen yang hanya memperhatikan angka yang nampak;
6. Biaya-biaya kerusakan yang tinggi; dan
7. Tingginya biaya-biaya kewajiban

Selanjutnya empat belas prinsip manajemen yang dihipunkannya meliputi:

1. Tumbuhkan terus tekad yang kuat untuk meraih mutu.
2. Adopsi filosofi mutu kinerja yang baru.
3. Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu.
4. Hentikan hubungan kerja yang hanya berdasar harga.

---

<sup>26</sup> Arthur R. Tenner & Irving J. DeToro, *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1992, 17-19.

5. Selamanya lakukan terus perbaikan berkelanjutan.
6. Lembagakan pelatihan sambil bekerja.
7. Lembagakan kepemimpinan; kerja manajemen bukanlah mengawasi melainkan memimpin.
8. Singkirkan sumber ketakutan, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
9. Hilangkan penghalang komunikasi antar bagian.
10. Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan.
11. Hilangkan kuota dan target-target kuantitatif.
12. Hilangkan penghalang-penghalang yang merampas kebanggaan orang dalam kerjanya.
13. Lembagakan program pendidikan dan pengembangan diri secara sungguh-sungguh.
14. Libatkan semua orang dalam mencapai transformasi.

Pandangan Deming mencoba memisahkan kesamaan dari sebab-sebab utama yang mempengaruhi tingkatan mutu produk atau layanan. Konsepnya membedakan tugas-tugas yang harus dilakukan antara manajer dan bawahan dalam meningkatkan mutu. Dia menganjurkan penerapan pengendalian mutu statistik, karena dia percaya bahwa dengan pemahaman statistik dari suatu sistem memungkinkan diagnosis yang akurat dan memberikan solusi bagi problem yang dijumpai.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Tenner & DeToro, 19.

### C. Joseph M. Juran

Dunia bisnis kehilangan pelopor penting dalam pengendalian mutu pada tahun 2008. Joseph Juran meninggal pada usia seratus tiga tahun. Dia mengembangkan ide-ide yang masih penting saat ini untuk meningkatkan mutu produk.

Joseph Juran lahir di Braila, Rumania, pada tahun 1904. Keluarganya pindah ke Amerika Serikat pada saat Juran berusia delapan tahun. Mereka menetap di Minneapolis, Minnesota. Dia belajar teknik elektro di University of Minnesota. Dia juga juara sekolah dalam permainan catur. Setelah lulus, Western Electric Company menempatkannya untuk bekerja pada metode matematika untuk pengendalian mutu.

Pada tahun 1951, ia menerbitkan "*Handbook of Quality*". Buku yang terkenal ini sangat menarik minat orang Jepang. Dia diundang untuk mengajar di Jepang, dan menyarankan beberapa perusahaan besar di sana.<sup>28</sup> Sama halnya dengan Deming, Juran ke Jepang tahun 1954 untuk membantu para pemimpin perusahaan untuk mengambil alih restrukturisasi pengelolaan industri, sehingga Jepang dapat mengekspor barang-barang produksinya ke pasar dunia. Juran membantu perusahaan-perusahaan Jepang untuk mengadaptasikan konsep dan alat-alat mutu yang dirancangnya terutama untuk pabrik menjadi serangkaian konsep yang akan menjadi dasar bagi proses manajemen secara keseluruhan.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> <http://shirotona.blogspot.com/2014/10/mutu-menurut-w-edwards-deming-joseph.html>

<sup>29</sup> Tenner & DeToro, 19.



Juran mendefinisikan mutu sebagai "sesuai dengan kegunaan" dan menyoroti bahwa, untuk mencapai mutu, semua aspek bisnis harus diperhitungkan. Salah satu kontribusinya adalah mendefinisikan manajemen dalam bentuk "trilogi mutu". Teori penting lain dari Juran terkait dengan metode peningkatan mutu: ia membedakan antara peningkatan kinerja secara radikal melalui inovasi, dan peningkatan mutu berdasarkan identifikasi dan penyelesaian ketidaksesuaian. Juran menyatakan bahwa keduanya diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi.<sup>30</sup>

Juran mengembangkan trilogi mutu (perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu). Ketiga proses trilogi ini menurutnya saling terkait. Diagram trilogi Juran adalah grafik dengan waktu pada sumbu horizontal dan biaya mutu buruk pada sumbu vertikal.

1. Perencanaan mutu; yakni proses mengidentifikasi pelanggan, tuntutan kebutuhan mereka, produk dan layanan menampilkan fitur yang diharapkan pelanggan, dan proses yang akan memberikan produk dan layanan yang tepat dan kemudian mensosialisasikan hal ini ke bagian produksi.
2. Pengendalian mutu; proses benar-benar memeriksa dan mengevaluasi produk sesuai tuntutan sesungguhnya yang diinginkan pelanggan. Kesalahan yang terdeteksi harus segera diperbaiki.

---

<sup>30</sup> Maria Popescu, Lidia Mandru, & Eugenia Gogoncea, *"Quality Management and ISO 9000 Requirement"*, 2017, 14

3. Peningkatan mutu; proses memberlakukan mekanisme-mekanisme positif sehingga mutu dapat dicapai oleh upaya berkelanjutan. Hal ini meliputi pengalokasian sumber-sumber daya, penugasan bawahan untuk mencapai tujuan mutu, melatih mereka yang terlibat dalam mengejar sasaran mutu, dan konteks yang lebih luas, membangun struktur permanen untuk meraih mutu dan mempertahankan kondisi positif yang telah dicapai.<sup>31</sup>

#### **D. Armand V. Feigenbaum**

Feigenbaum terkenal karena mencetuskan konsep "Pengendalian Mutu Total" (*Total Quality Control*) dan "Biaya Mutu". Konsep TQM berasal dari TQC, konsep pemikiran Feigenbaum yang juga seorang penulis buku yang berjudul sama yaitu *total quality control*, yang mulanya di implementasikan pada perusahaan dan bisnis untuk mencapai mutu yang tinggi. Feigenbaum mengembangkan pendekatan mutu, bahwa peningkatan mutu harus melibatkan seluruh anggota organisasi, Feigenbaum menjadi orang pertama di AS yang berhasil memperluas kepedulian terhadap mutu di luar departemen khusus, melalui keterlibatan operator pada tahun 50-an.<sup>32</sup>

Bagi Feigenbaum, pengendalian mutu terpadu adalah suatu sistem yang efektif untuk memadukan pengembangan mutu, pemeliharaan mutu dan upaya perbaikan mutu berbagai kelompok dalam sebuah organisasi agar pemasaran,

---

<sup>31</sup> Tenner & DeToro, 20.

<sup>32</sup> Popescu, Mandru, & Gogoncea, 14

perekayasaan, produksi dan jasa dapat berada pada tingkatan yang paling ekonomis agar pelanggan mendapatkan kepuasan penuh. Oleh sebab itu Feigenbaum mengartikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya. Dalam pandangan Feigenbaum mutu secara garis besar menekankan pada totalitas untuk memberi pelayanan berupa kepuasan terhadap pelanggan. Suatu produk dikatakan bermutu apabila sesuai dengan harapan pelanggan, dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan.<sup>33</sup>

Sepanjang hidupnya, Feigenbaum mendorong memperlakukan mutu sebagai dasar bagi strategi bisnis; dalam pandangannya, mutu lebih dari sekadar masalah teknis, mutu merupakan pendekatan bisnis yang membuat organisasi lebih efisien.<sup>34</sup> Oleh sebab itu ia menegaskan bahwa mutu pada bidang manufaktur tidak bisa dijangkau jika produksi dirancang tidak baik, distribusi tidak efisien, pemasaran tidak tepat, dan tidak didukung pelayanan yang baik pada pelanggan. Jadi pandangan Feigenbaum adalah semua fungsi dalam organisasi bertanggungjawab kepada mutu yang dikembangkan dan kemudian dikenal sebagai *total quality control* (TQC).<sup>35</sup> Filosofi manajemen mutu yang dikembangkan di bidang bisnis banyak diilhami oleh konsep pemikiran Feigenbaum ini.

---

<sup>33</sup> Muhammad Fahrizal Amin, "Mutu dalam Perspektif Feigenbaum dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan", *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management* Vol. 01 No. 01, p. 86-98 September - Desember 2019.

<sup>34</sup> Popescu, Mandru, & Gogoncea, , 14

<sup>35</sup> Tenner & DeToro, 23.

Feigenbaum juga memelopori konsep "biaya mutu" sebagai cara untuk mengukur manfaat dalam menerapkan pendekatan manajemen mutu total. Dia mengembangkan pendekatan ini berdasarkan pengalaman bekerja di sejumlah departemen, dia mendorong manajer untuk menelusuri biaya kegagalan dan pengerjaan ulang yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan. Jumlah biaya dari kegagalan bisa mencapai 10 hingga 40 persen dari penjualan tahunan perusahaan.<sup>36</sup> Jadi menurutnya, kegagalan identik dengan pemborosan. Semakin baik mutu suatu produk atau layanan, maka akan semakin rendah biaya operasionalnya. Jadi jika perusahaan meningkatkan mutu produk dan layanannya maka perusahaan akan dapat menekan biaya sehingga dapat menjaga harga produknya.

#### **E. Philip B. Crosby**

Philip B. Crosby adalah salah satu tokoh pionir mutu Amerika yang dikenal dunia berkat pandangannya tentang manajemen mutu. Crosby mengkomunikasikan kepada ribuan eksekutif perusahaan konsepnya yang paling terkenal adalah "*Zero Defects*" (ZD) dan "*Do it right first time*" (Lakukan dengan benar pertama kali). Crosby telah menulis sejumlah buku. Dari jumlah tersebut, "*Quality is Free*" adalah yang paling populer, telah terjual lebih dari sejuta kopi. Dua bukunya yang lain adalah "*Quality without Tears*" dan "*The Art of Getting Your Own Sweet Way*" (Seni Mendapatkan Cara Manis Sendiri).

---

<sup>36</sup> Tenner & DeToro, 23.

Crosby menghabiskan waktu tiga puluh delapan tahun bekerja di bidang mutu. Empat belas tahun diantaranya berada di ITT, di mana dalam satu tahun perusahaan itu mampu menghemat \$720 juta dengan menerapkan formula TQM Crosby sendiri.

Empat hal mutlak untuk mutu menurut Crosby adalah

- (1) definisi mutu adalah kesesuaian dengan standar yang telah ditentukan, bukan kebaikan;
- (2) sistem mutu adalah pencegahan;
- (3) standar kinerja adalah nol kesalahan; dan
- (4) ukuran mutu adalah harga ketidaksesuaian.

Definisi mutu tidak akan bisa diterima kecuali jika berdasarkan apa yang diinginkan pelanggan. Suatu produk dikatakan bermutu jika sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Maka gambaran keinginan pelanggan harus diketahui oleh bawahan dan harus dilengkapi dengan prosedur yang memadai untuk mencapainya. Konsekuensinya proses manajemen harus menerapkan tiga syarat berikut:

- a) menetapkan standar yang harus dipenuhi dan mengkomunikasikannya kepada bawahan;
- b) sediakan prosedur yang sesuai dan pelatihan yang diperlukan; dan
- c) berikan dukungan dan dorongan terus menerus kepada semua lini.

Pencegahan lebih baik daripada pemeriksaan dan penyortiran. Gagasan yang dikemukakan Crosby adalah dengan melakukan tindakan pencegahan, yaitu dengan melakukan segala sesuatu secara benar dan berkelanjutan sejak dari awal. Dengan demikian maka kesalahan, kegagalan,

pemborosan, dan pemborosan waktu serta semua hal yang tidak bermutu lainnya dapat dihilangkan jika ada kemauan dari institusi untuk mencapainya.

Standar kinerja adalah *zero defect* (tanpa cacat). *Zero defect* merupakan sumbangan pemikiran Crosby yang kontroversial mengenai mutu. Ide ini melibatkan penempatan sistem pada sebuah wilayah yang memastikan bahwa segala sesuatunya dikerjakan dengan benar sejak dari awal. Dalam konteks bisnis, Crosby berpendapat bahwa *zero defect* akan meningkatkan keuntungan dan penghematan biaya. Crosby telah berusaha keras menekankan bahwa “*zero defect*” merupakan sebuah hal yang mungkin untuk diwujudkan, walaupun memang sangat sulit. Standar kinerja ini awal mula diterapkan di bidang dirgantara dan pertahanan selama 30 tahun, kemudian di tahun 1990 mulai diterapkan di industri otomotif.

*Zero defect* bukan berarti bahwa kesalahan tidak pernah terjadi, namun bertujuan untuk menekan dan meminimalkan jumlah cacat maupun kesalahan yang terjadi dalam sebuah proses kerja, dan melakukan segala sesuatunya dengan benar sejak dari awal. Tujuan utamanya adalah untuk menekan tingkat kecacatan sampai dengan nol.

Pengukuran dari mutu adalah harga ketidaksesuaian. Crosby menekankan bahwa ada harga yang harus dikeluarkan untuk setiap kesalahan yang terjadi. Harga tersebut diantaranya meliputi waktu pengecekan, pengerjaan ulang, material serta biaya pekerja yang terbuang sia-sia, pendapatan yang seharusnya dapat diterima dan biaya yang dikeluarkan karena kekecewaan yang dirasakan oleh

konsumen. Selain itu, sering kali kesalahan yang terjadi juga mengakibatkan terjadinya penundaan waktu pada bidang kerja lain. Dalam industri jasa, Crosby memperkirakan bahwa biaya yang ditimbulkan dari kesalahan tersebut dapat mencapai 40% dari anggaran tahunan.

Perbaikan mutu adalah proses yang tidak ada akhir. Untuk memastikan proses itu berjalan, budaya dan sikap yang tepat untuk harus tertanam di seluruh lapisan institusi. Crosby menetapkan empat belas langkah untuk pencapaian etika mutu. Urutannya tidak terlalu penting, karena sebagian besar langkah dapat berjalan secara paralel. Keempat belas langkah itu meliputi yang tersebut di bawah ini.

- 1) *Management Commitment*; inisiatif mutu haruslah diperlihatkan oleh manajemen level atas, serta dikomunikasikan dalam sebuah kebijakan mutu yang singkat, jelas dan dapat dicapai.
- 2) *The Quality Improvement Team*; tim peningkatan mutu memiliki tugas untuk mengatur serta mengarahkan program yang akan diimplementasikan melalui institusi, namun tugas untuk mengimplementasikannya merupakan tanggung jawab tim dalam masing-masing bagian.
- 3) *Quality Measurement*; pengukuran mutu diperlukan untuk mengukur ketidaksesuaian yang terjadi maupun yang akan terjadi dengan cara melakukan evaluasi dan perbaikan.
- 4) *Cost of Quality*; biaya mutu terdiri dari biaya kesalahan, biaya kerja ulang, biaya pembongkaran, biaya inspeksi, dan biaya pemeriksaan.

- 5) *Quality Awareness*; merupakan langkah untuk menumbuhkan kesadaran akan setiap orang dalam institusi. Informasi mengenai program yang dilakukan untuk peningkatan mutu haruslah dikomunikasikan.
- 6) *Corrective Action*; tindakan perbaikan dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah mutu yang terjadi. Untuk menentukan masalah mana yang harus ditangani terlebih dahulu. Crosby menganjurkan untuk menggunakan aturan Pareto. Masalah besar ditangani terlebih dahulu, baru kemudian diikuti dengan masalah-masalah lainnya.
- 7) *Zero Defect Planning*; merupakan salah satu cara untuk menyoroti proses peningkatan mutu. Program ini harus diperkenalkan dan dipimpin oleh *quality improvement team* yang juga bertanggung jawab terhadap implementasinya.
- 8) *Supervisor Training*; merupakan pelatihan yang diberikan agar para supervisor dapat memahami peranan mereka dalam proses peningkatan mutu.
- 9) *Zero Defect Day*; ini merupakan kegiatan sehari penuh yang digunakan untuk memperkenalkan ide-ide tanpa cacat. *Zero defect day* juga merupakan bentuk komitmen manajemen terhadap metode tersebut.
- 10) *Goal Setting*; setelah diimplementasikan di bidang bisnis, langkah selanjutnya adalah mengajak karyawan dan atasan di bagian tersebut untuk menetapkan tujuan yang hendak dituju secara spesifik dan terukur.
- 11) *Error Causal Removal*; mendorong komunikasi karyawan dengan manajemen mengenai rintangan dan tantangan dalam membangun mutu.



- 12) *Recognition*; Crosby menyatakan tentang pentingnya pemberian apresiasi kepada mereka yang berpartisipasi dalam hal peningkatan mutu.
- 13) *Quality Council*; ini merupakan struktur institusional yang juga dianjurkan oleh Juran. Mengikut sertakan tenaga professional mutu untuk menentukan bagaimana masalah dapat ditangani dengan tepat dan baik adalah salah satu langkah penting. Bagian dari peran mutu dalam mengawasi efektivitas program dan menjamin bahwa proses peningkatan tersebut terus menerus berlanjut.
- 14) *Do It over Again*; program mutu merupakan proses yang dilakukan secara berkelanjutan tanpa akhir yang berarti memulai lagi dari awal dan lagi.<sup>37</sup>

#### **F. Kauro Ishikawa**

“Dalam manajemen, perhatian pertama perusahaan adalah kebahagiaan orang-orang yang terhubung dengannya. Jika orang-orang tidak merasa bahagia dan tidak bisa dibuat bahagia, perusahaan itu tidak layak ada”. Kalimat bijak tersebut dilontarkan oleh Kauro Ishikawa, salah seorang guru manajemen mutu berkebangsaan Jepang.

Prof. Ishikawa dilahirkan pada tahun 1915. Ia lulus pada tahun 1939 dari Departemen Teknik Universitas Tokyo setelah mengambil jurusan kimia terapan. Pada 1947 diangkat menjadi asisten profesor di Universitas. Ia memperoleh gelar Doktor Teknik dan dipromosikan sebagai

---

<sup>37</sup> <http://karto-iskandar.blogspot.com/2009/10/zero-defect-philips-crosby.html>

profesor pada tahun 1960. Dia meninggal pada April 1989. Dianggap sebagai bapak dan pelopor "lingkaran mutu" di Jepang pada tahun 1960-an. Ishikawa adalah tokoh utama Jepang dalam manajemen mutu. Ishikawa merupakan salah satu pelopor pengendalian mutu Jepang, ia mengembangkan diagram sebab dan akibat (diagram Ishikawa) pada tahun 1943 dan menerbitkan banyak buku tentang pengendalian mutu.<sup>38</sup>

Ishikawa memperoleh gelar doktor di bidang teknik di Universitas Tokyo dan pada tahun 1960, ia akan diangkat menjadi profesor teknik di institusi yang sama. Karena kinerjanya, ia dianugerahi *Deming Prize* dan pengakuan ASQC (*American Society for Quality Control*).

Pada tahun 1960, Jepang masuk menjadi anggota Organisasi Internasional untuk Standarisasi Internasional (ISO) yang didirikan untuk menetapkan standar untuk berbagai perusahaan dan produk. Ishikawa terlibat sampai 1977, selama waktu ini ia mendapat kehormatan menjadi presiden untuk delegasi Jepang. Setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan ISO, ia menjabat sebagai presiden Institut Teknologi Musashi di Jepang. Keahliannya di bidang pengendalian mutu sangat mengagumkan. Dia memberikan kontribusi pada penerapan sistem mutu yang sesuai dengan nilai proses di perusahaan. Dia adalah seorang administrator yang hebat, mengangkat teori sistem mutu, yang ditandai oleh dua tingkat manajemen dan evolusi yang kemudian dikenal sebagai diagram Ishikawa. Model ini berisi beberapa gambar yang

---

<sup>38</sup> Rai Technology University, *Total Quality Management*, tnp tahun, 102.

bertujuan untuk mengklasifikasikan penyebab masalah berdasarkan kategori.

Diagram Ishikawa disebut juga diagram tulang ikan (*fish bone diagram*) yang memiliki dampak besar. Banyak perusahaan yang mulai menerapkannya meningkatkan profitabilitas dan beberapa perusahaan menggunakannya untuk mengatasi masalah struktural dan keuangan yang mendalam. Konsep dasar Fishbone Diagram sebenarnya pertama kali digunakan pada tahun 1920-an, dan menjadi salah satu dari tujuh alat dasar dari pengendalian mutu. Disebut demikian karena bentuknya yang menyerupai tulang ikan, dan seringkali digunakan pada proses perancangan produk dan pencegahan cacat mutu produk.<sup>39</sup>

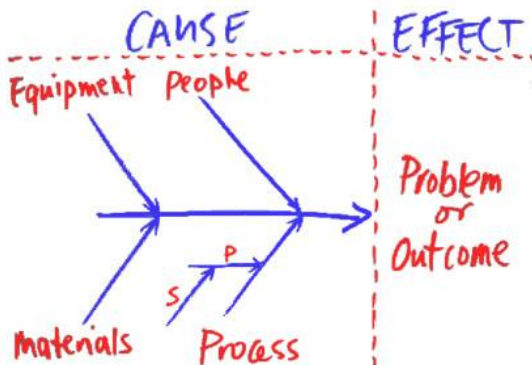


Diagram Tulang Ikan Ishikawa

Dengan Diagram Tulang Ikan ini Ishikawa melakukan pergerakan signifikan dan spesifik di bidang peningkatan

---

<sup>39</sup> <http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>

mutu. Dengan menggunakan diagram tersebut, pelanggan bisa melihat semua penyebab yang mungkin dari suatu hasil, dan diharapkan bisa menemukan akar masalah yang menyebabkan ketidaksempurnaan proses. Dengan memberikan jalan menuju akar masalah, diagram ini menjadi salah satu solusi peningkatan mutu mulai dari akar hingga ke permukaan.<sup>40</sup>

Untuk kontribusinya pada administrasi, ia dianggap sebagai bapak analisis ilmiah tentang penyebab masalah dalam proses industri. Ishikawa menganggap pengendalian mutu sebagai metode yang terdiri dari pengembangan, perancangan, penjabaran, dan pemeliharaan produk bermutu yang ekonomis, bermanfaat dan selalu memuaskan bagi konsumen. Dia selalu menekankan pentingnya perusahaan menyusun Rencana Pelatihan mutu, yang diberikan kepada semua level organisasi, yang tujuannya harus sesuai dengan tujuan strategis organisasi.<sup>41</sup>

Lingkar Mutu, bagi Ishikawa, adalah media utama dalam pengendalian mutu, dari semua lini perusahaan yang terdiri dari biasanya 5-10 personel yang bertemu secara berkala. Dipimpin oleh pengawas atau pemimpin tim, mereka bertujuan untuk berkontribusi dan meningkatkan proses dan kegiatan, membangun kepuasan kerja dan loyalitas perusahaan, dan memanfaatkan potensi sumber daya yang ada dan tersembunyi. Sebagai bagian dari keanggotaan, maka

---

<sup>40</sup> <http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>

<sup>41</sup> <https://history-biography.com/kaoru-ishikawa/>

setiap anggota harus sepenuhnya fasih tentang teknik pengendalian mutu, statistik, dan metodologi terkait untuk mencapai peningkatan mutu.

Jika memungkinkan, lingkaran mutu harus didorong untuk mengimplementasikan perbaikan dan solusi sendiri. Atau mereka dapat memberikan saran manajemen yang lebih tinggi yang mengidentifikasi persyaratan pelatihan tambahan untuk presentasi dan pelaporan data.

Metode lingkaran mutu ini secara alami menghasilkan lingkungan di mana operator terus mencari solusi untuk masalah, mendapatkan kesadaran komersial yang lebih besar dengan kemampuan untuk "mundur" dari proses, keterlibatan yang lebih besar dan pada saat yang sama berkembang dengan menggunakan alat-alat mutu.<sup>42</sup>

Kaoru Ishikawa menyarankan pentingnya menerapkan tujuh perkakas mutu, yaitu *control chart*, *run chart*, *histogram*, *scatter diagram*, *Pareto chart*, dan *flowchart*. Ishikawa percaya terhadap pentingnya dukungan dan mutu kepemimpinan dari manajemen level atas. Karena tanpa dukungan dari pimpinan, program apapun bisa dipastikan akan gagal. Ishikawa menekankan bahwa untuk menggali seluruh potensi kesuksesan perusahaan, komitmen dari seluruh lapisan institusi sangat dibutuhkan.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Rai Technology University, 105

<sup>43</sup> <http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>

## **G. Ikhtisar**

Manajemen mutu mula-mula diperkenalkan oleh Elias Whitney, yang mengusulkan operasi pengecekan barang-barang yang akan dikirimkan kepada pelanggan. Dari operasi itu dipisahkan barang-barang yang cacat dari yang bermutu baik. Amerika Serikat yang menjadi negara berlangsungnya operasi tersebut menjadi negara pelopor manajemen mutu. Jepang berhasil mengungguli Amerika dalam menghasilkan barang-barang bermutu karena dua semangat, yaitu (1) kesungguhan mempelajari dan mensintesis gagasan-gagasan dari berbagai sumber; (2) kerja keras untuk mengadaptasikan sistem mutu yang mereka pelajari dengan karakter budayanya.

Deming dimaklumi sebagai orang yang memperkenalkan konsep mutu ke Jepang pasca perang dunia kedua. Pemikirannya dapat dideskripsikan sebagai berikut. Mutu merupakan produk utama dari tindakan dan keputusan manajemen senior, bukan kewenangan para pekerja. Deming telah mengikhtisarkan konsep dan prinsip-prinsipnya dalam empat belas point prinsip manajemen dan tujuh penyakit mematikan.

Juran mengartikan mutu sebagai "sesuai dengan kegunaan" dan menyoroti bahwa, untuk mencapai mutu, semua aspek bisnis harus diperhitungkan. Salah satu kontribusinya adalah mengejawantahkan manajemen mutu dalam bentuk "trilogi mutu", yakni perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu.

Feigenbaum menjelaskan mutu sebagai kepuasan pelanggan total. Dalam pandangan Feigenbaum mutu secara garis besar menekankan pada totalitas untuk memberi pelayanan berupa kepuasan terhadap pelanggan. Mutu tidak bisa dijangkau jika produksi dirancang tidak baik, distribusi tidak efisien, pemasaran tidak tepat, dan tidak didukung pelayanan yang baik pada pelanggan. Oleh sebab itu ia dijuluki sebagai pelopor pengendalian mutu total (TQC).

Crosby disebut sebagai tokoh yang memperkenalkan konsep "*Zero Defects*" (ZD) dan "*Do it right first time*" (Lakukan dengan benar pertama kali). Baginya pencegahan lebih baik daripada pemeriksaan dan penyortiran. Ia berprinsip lebih baik melakukan tindakan pencegahan, yaitu dengan melakukan segala sesuatu secara benar dan berkelanjutan sejak dari awal. Tujuan utama pandangannya adalah untuk menekan tingkat kecacatan sampai dengan nol.

Ishikawa berkontribusi pada penerapan sistem mutu yang sesuai dengan nilai proses di perusahaan. Dia memperkenalkan model analisis untuk menelaah penyebab masalah dalam manajemen mutu di suatu organisasi yang dikenal dengan diagram Ishikawa atau diagram tulang ikan. Model yang berisi suatu gambar mirip tulang ikan yang bertujuan untuk memetakan dan mengklasifikasikan penyebab masalah berdasarkan kategori.

### **Soal-soal Latihan**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengendalian mutu tradisional, bagaimana sistem kerjanya.

2. Apa Kontribusi Feigenbaum dalam mengembangkan konsep manajemen mutu?
3. Apa yang dimaksud dengan zero defect? Bolehkah sebuah rangkaian kerja melakukan kesalahan?
4. Konsep mana yang menurut anda tepat diterapkan untuk pengelolaan mutu di lembaga pendidikan Islam, beri penjelasan rasional?

### **Bahan Bacaan**

- Amin, Muhammad Fahrizal. "Mutu dalam Perspektif Feigenbaum dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan", *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management* Vol. 01 No. 01, p. 86-98 September - Desember 2019.
- Gaspersz, Vincent *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Popescu, Maria, Mandru, Lidia, & Gogoncea, Eugenia. "*Quality Management and ISO 9000 Requirement*", 2017.
- Rai Technology University, *Total Quality Management*, Tanpa tahun.
- Tenner, Arthur R. & DeToro, Irving J. *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1992.
- <https://history-biography.com/kaoru-ishikawa/>
- <http://karto-iskandar.blogspot.com/2009/10/zero-defect-philips-crosby.html>
- <http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>
- <http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>
- <http://shirotuna.blogspot.com/2014/10/mutu-menurut-w-edwards-deming-joseph.html>



## **BAB III**

### ***TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)***

#### **Capaian Pembelajaran**

Pada akhir pembahasan ini diharapkan:

1. Mahasiswa mampu mengidentifikasi filosofi dan prinsip kerja TQM
2. Mahasiswa mampu menguraikan unsur-unsur pokok pembangun TQM
3. Mahasiswa mampu menerapkan prinsip kerja TQM dalam lembaga pendidikan.

#### **A. Pengertian TQM**

*Total Quality Management (TQM)* diikhtisarkan sebagai sistem manajemen untuk organisasi yang berfokus pada pelanggan yang melibatkan semua karyawan dalam peningkatan mutu berkelanjutan. Pendekatan ini menggunakan strategi, data, dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan disiplin mutu ke dalam budaya dan kegiatan organisasi.<sup>44</sup> Empat hal yang dapat digarisbawahi dari uraian tersebut, bahwa TQM adalah (1) suatu sistem atau cara kerja dari satu organisasi atau lembaga secara menyeluruh, (2) sistem kerja yang berlaku diorientasikan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan, (3) sistem kerja TQM menggunakan strategi yang akurat berbasis data dan komunikasi efektif, dan (4) kedisiplinan ke arah mutu sudah menjadi budaya keseluruhan yang mewarnai seluruh kegiatan di organisasi atau lembaga.

---

<sup>44</sup> <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

TQM merupakan cara berfikir baru dalam manajemen organisasi, suatu cara untuk memperbaiki kinerja total organisasi dan pencapaian mutu. TQM adalah pendekatan praktis tetapi strategis untuk menjalankan organisasi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan kliennya.<sup>45</sup> TQM adalah filosofi kerja yang terbukti menjamin kelangsungan hidup di kompetisi kelas dunia. Budaya dan tindakan organisasi dapat diubah dengan mengubah hanya tindakan manajemen. TQM merupakan pendekatan komprehensif dan terstruktur untuk manajemen organisasi yang berupaya untuk meningkatkan mutu produk dan layanan melalui penyempurnaan yang sedang berlangsung sebagai respon terhadap umpan balik yang berkelanjutan.<sup>46</sup> Sistem kerja TQM tidak mengenal kata akhir, selalu berproses memperbaiki keadaan berdasarkan umpan balik pelanggan.

*Total Quality Management* yang saat ini sudah populer di berbagai negara bermula dan berkembang dari bidang manufaktur atau pabrik. TQM bermula dari AS pasca Perang Dunia II, ketika ahli statistik AS W. Edward Deming membantu para insinyur dan teknisi Jepang menggunakan teori statistik untuk memperbaiki mutu produksi, suatu perangkat yang sebelumnya diremehkan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika. Deming memperkenalkan *Statistical Quality Control* kepada para pemimpin perusahaan Jepang. Meskipun ide tersebut berawal di AS namun sebagian besar

---

<sup>45</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3<sup>rd</sup> Edition, London: Kogan Page, 2002, 25.

<sup>46</sup> Rai Technology University, *Total Quality Management*, tnp tahun, 21.

perusahaan Jepanglah yang mengimplementasikan dan mempopulerkannya sejak 1950-an.

Dalam khazanah proses kerja di berbagai negara, keragaman TQM sering diperkenalkan dengan banyak nama, namun pada hakikatnya menunjukkan filosofi yang sama. Program TQM tidak harus menggunakan nama atau akronim TQM. Banyak lembaga atau perusahaan mengejar filosofi tersebut dengan nama penamaan menurut sudut pandangnya masing-masing. *Boots the Chemist* menyebut program mutunya dengan nama '*Assured Shopping*' (belanja terjamin). American Express menggunakan inisial AEQL, yang merupakan singkatan dari *American Express Quality Leadership*. Mereka lebih suka menekankan 'kepemimpinan' daripada manajemen.<sup>47</sup> Jika suatu lembaga bertekad menerapkan prioritas mutu dan kepuasan pelanggan dalam operasionalisasi sistem kerjanya tidak otomatis melabelkan TQM pada lembaganya, demikian menurut Sallis. Pengendalian mutu total, mutu total layanan, peningkatan berkelanjutan, manajemen mutu strategis, peningkatan sistematis, prioritas mutu, inisiatif mutu, mutu layanan adalah beberapa dari banyak nama yang digunakan organisasi, perusahaan, atau lembaga untuk menggambarkan bahwa mereka sedang mengimplementasikan TQM.

TQM menjadi pendekatan manajemen yang mencakup filosofi dan metode yang membantu organisasi mengelola perubahan dan mengatur agenda peningkatan mutu produk atau jasa yang mereka hasilkan/tawarkan untuk

---

<sup>47</sup> Edward Sallis, 24-25.

menjawab tuntutan pelanggan. Filosofi TQM adalah peningkatan mutu secara bertahap dan berkesinambungan (*incremental continuous quality improvement*) untuk memenuhi atau bahkan melampaui kebutuhan dari pelanggan.<sup>48</sup>

Akhirnya dapat juga dikatakan bahwa, TQM adalah seni mengelola keseluruhan organisasi untuk mencapai keunggulan. TQM juga dapat didefinisikan sebagai filosofi dan serangkaian tolok ukur yang mewakili fondasi organisasi yang terus meningkat. TQM mengaplikasikan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan semua proses dalam suatu organisasi untuk melampaui kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan. TQM menjadi cara berfikir baru dalam manajemen organisasi, dengan paradigma ini organisasi menjadi *customer oriented*, diorganisasikan berdasarkan proses, dijalankan oleh tim kerja dan diarahkan secara harmonis. TQM mengintegrasikan teknik manajemen yang mendasar dalam upaya meningkatkan yang sudah ada, dengan peralatan dan teknis di bawah budaya disiplin.

## **B. Prinsip-prinsip TQM**

Di atas telah disebutkan bahwa TQM adalah pendekatan praktis dalam menjalankan organisasi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan kliennya untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi atau lembaga pada kompetisi dengan para pesaing. Keberhasilan penerapan TQM

---

<sup>48</sup> Sutarto Hp, Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan, UNY Press, 2015, vi.

sangat bergantung pada keberhasilan mempertahankan prinsip-prinsip tetap berjalan. Rai Technology University mengemukakan delapan prinsip penerapan TQM meliputi yang diuraikan di bawah ini.

- (1) *Tanggung jawab utama untuk mutu produk atau layanan terletak pada manajemen puncak*; Manajemen puncak harus membuat struktur organisasi, proses desain produk, proses produksi dan insentif yang mendorong dan memberi penghargaan mutu yang baik. Juran telah dengan jelas menyatakan, "Variabel krusial dalam kepemimpinan mutu Jepang adalah sejauh mana partisipasi aktif oleh manajer senior".
- (2) *Mutu harus berfokus pada pelanggan dan dievaluasi dengan menggunakan standar berbasis pelanggan*; Suatu produk tidak mudah digunakan atau suatu layanan dianggap kurang sopan dan kurang cepat kecuali jika pelanggan memang menilainya demikian. Fakta ini mengharuskan organisasi untuk bekerja sama dengan pelanggan untuk menentukan apa yang diinginkan pelanggan dan bagaimana pelanggan menerima nilai produk tersebut.
- (3) *Proses produksi dan metode kerja harus dirancang secara sadar untuk mencapai kesesuaian mutu*; Menggunakan alat dan peralatan yang tepat, proses pemeriksaan kesalahan, melatih staf dan karyawan dalam metode terbaik dan menyediakan lingkungan kerja yang baik akan lebih membantu dalam mencegah kesalahan daripada mendeteksinya. Selain itu, sistem produksi yang disinkronkan secara ketat dengan komunikasi cepat antar

karyawan mendukung identifikasi cepat dan penemuan solusi atas masalah mutu.

- (4) *Seluruh karyawan terlibat dan bertanggung jawab untuk menjangkau produk bermutu*; Ini berarti pengawasan diri oleh karyawan sendiri bukan oleh tim pengendali mutu yang terpisah. Dalam sistem kerja ini, dibutuhkan karyawan yang berkesadaran tinggi dan mampu bekerja sama dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah mutu.
- (5) *Mutu tidak diraih melalui pemeriksaan dalam suatu produk, tapi dilakukan secara benar sejak pertama kali*; Membuatnya benar atau melakukannya dengan benar sejak pertama kali harus menjadi tujuan setiap karyawan. Metode seperti pengaturan mesin pokayoke dan terstruktur yang meningkatkan peluang untuk melakukannya dengan benar pertama kali harus dimanfaatkan sebanyak mungkin.
- (6) *Mutu harus dipantau untuk mengidentifikasi kesalahan dengan cepat dan segera memperbaiki masalah mutu*; Metode statistik dapat memainkan peran yang berguna dalam memantau mutu dan mengidentifikasi kesalahan dengan cepat. Tetapi inspeksi diri dan penilaian pekerjaan oleh karyawan dan penilaian mutu pelanggan adalah komponen penting dari mekanisme pemantauan mutu.
- (7) *Organisasi harus mengupayakan perbaikan terus-menerus*; Mutu produk yang unggul adalah hasil dari upaya para karyawan untuk memperbaiki mutu dan produktivitas produk secara berkelanjutan menggunakan pengalaman dan eksperimen. Namun, perbaikan

berkelanjutan tidak terjadi dengan sendirinya. Struktur organisasi, prosedur kerja dan kebijakan harus ditetapkan untuk mendukung dan mempercepat perbaikan berkelanjutan.

Ada beberapa cara dilakukan organisasi untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, seperti tim kerja, lingkaran mutu, dan sistem saran. Setiap metode ini memanfaatkan karyawan untuk terlibat langsung dalam proses produksi sebagai sumber utama bagi ide perbaikan. Namun, para ahli percaya bahwa tim perbaikan mutu yang berdiri sendiri lebih efektif untuk memulai dan memandu tugas-tugas peningkatan mutu.

- (8) *Perusahaan atau lembaga harus bekerja dengan penyuplai dan memperluas program TQM kepada mereka untuk memastikan mutu input; Jika penyuplai menyediakan komponen, bahan, atau barang bermutu rendah, perusahaan pembeli tidak akan mungkin mencapai tingkat mutu tinggi untuk barang dan jasa yang dihasilkannya.*<sup>49</sup>

Dorongan terkuat untuk melangkah ke arah perubahan adalah kesadaran kolektif pada lingkup organisasi atau lembaga. Suatu organisasi tidak akan mampu bertransformasi ke TQM sampai organisasi itu menyadari fakta bahwa mutu produk atau layanan harus ditingkatkan. Kesadaran itu terjadi ketika suatu organisasi kehilangan pangsa pasar atau menyadari bahwa mutu dan produktivitas berjalan beriringan. Perubahan juga bisa terjadi jika TQM merupakan hal yang

---

<sup>49</sup> Rai Technology University, 21-22

diinginkan pelanggan, atau jika manajemen menyadari bahwa TQM adalah model kerja yang terbaik untuk mengoperasikan lembaga dan bersaing di pasar domestik dan dunia. Namun kesadaran yang muncul terlambat setelah organisasi kehilangan keseimbangan merupakan resiko besar yang berakibat fatal bagi lembaga. Oleh sebab itu sebaiknya kesadaran untuk perbaikan manajemen ke arah mutu dimunculkan sedini mungkin pada lapisan manajemen puncak lembaga.

### **C. Mengubah Budaya**

Menurut Deming, TQM adalah filosofi manajemen yang membutuhkan perubahan budaya total dari manajemen tradisional ke gaya manajemen perbaikan berkelanjutan dari sebuah organisasi. TQM menandakan terjadinya perubahan paradigma tentang bagaimana menyusun suatu organisasi dan mengelola orang di dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu TQM membutuhkan perubahan budaya. Perubahan ini sangat sulit untuk dilakukan dan membutuhkan waktu cukup lama untuk mengadaptasikannya. TQM bukan program sehari, dua hari atau bulanan, melainkan proses kerja yang tak berujung. Tekad memilih dan menerapkan TQM adalah keputusan strategis yang harus menjadi kesamaan perilaku diantara anggota organisasi atau lembaga dalam jangka panjang. Keputusan itu berimplikasi pada perubahan sikap dan metode kerja. Perubahan menuju sikap yang dilandasi budaya disiplin. Seluruh karyawan perlu memahami dan menjalankan tugas dan tanggungjawab jika TQM ingin memberi dampak positif. Namun, perubahan budaya bukan



hanya tentang mengubah perilaku. Penerapan TQM juga membutuhkan perubahan dalam manajemen kelembagaan.

Dua kondisi yang dianggap membantu karyawan untuk menghasilkan mutu. Pertama, karyawan membutuhkan lingkungan yang mendukung untuk bekerja. Seluruh staf membutuhkan sistem dan prosedur kerja yang sederhana dan membantu mereka dalam menyelesaikan tugas mereka. Lingkungan yang mengelilingi karyawan berdampak besar pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan efektif. Di antara berbagai fitur lingkungan yang penting adalah sistem dan prosedur yang berlaku di lembaga.

Walaupun memberlakukan dan menerapkan prosedur kerja yang tepat tidak dengan sendirinya akan menghasilkan mutu, karena jika prosedurnya buruk atau menyesatkan, akan membuat mutu produksi atau pelayanan menjadi terpuruk.

Kedua, kepemimpinan yang mampu mendorong bawahan bekerja secara antusias. Untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf membutuhkan dorongan dan pengakuan atas keberhasilan dan prestasi kerja mereka. Mereka pantas mendapatkan pemimpin yang menghargai prestasi mereka. Sebelumnya bawahan perlu mendapatkan pelatihan yang memadai untuk keberhasilan yang lebih besar. Gaya kepemimpinan yang relevan dapat memotivasi staf atau karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, serta suasana yang dapat meningkatkan harga diri dan memberdayakan mereka.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Sallis, 26-27.

#### **D. Penerapan Prinsip TQM pada Lembaga Pendidikan Islam**

Filosofi TQM memang bermula dari dunia bisnis dan manufakturing, namun seiring tuntutan perkembangan zaman, masyarakat pelanggan pendidikan pun menginginkan kepastian tentang mutu layanan pendidikan yang mereka peroleh dari lembaga pendidikan. Alasan keberadaan lembaga pendidikan dan reputasi lembaga pendidikan sebenarnya karena adanya peserta didik dengan melihat tolok ukurnya pada *output* keberhasilan mereka. Lembaga pendidikan yang berorientasi pada mutu tentunya akan fokus pada peserta didik dan bukan pada tataran internal yang ada di dalam. Lembaga pendidikan harus memiliki strategi mutu dengan menginvestasikan sumberdaya yang ada. Bahwa TQM memiliki aspek fleksibel, yaitu filosofi manajemen ini dapat berlaku untuk organisasi apa pun dan dapat disesuaikan menurut situasi yang ada. Dengan bantuan TQM, lembaga pendidikan akan dapat mengembangkan konsep mutu, tolok ukur, dan praktik peningkatan mutu sesuai kebutuhan pelanggan.<sup>51</sup>

Lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam, harus dapat menyikapi komplain pelanggan sebagai modal perbaikan dan bukan sebagai gangguan. Karena salah satu prinsip lembaga yang menerapkan TQM adalah mampu

---

<sup>51</sup> Abu Saleh Md. Sohel-Uz-Zaman, Umana Anjalin, "Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges", *Open Journal of Social Sciences*, 2016, 4, 207-217.

memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal maupun internal.

Pendekatan TQM bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu. TQM pada bidang pendidikan adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofi bahwa peningkatan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini, secara terpadu, dan berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun masa yang akan datang.<sup>52</sup> Jadi TQM merupakan seperangkat prinsip manajemen yang memfokuskan kepada peningkatan mutu sebagai kekuatan pendorong, atau keputusan strategis, dari semua bidang fungsional untuk sebuah organisasi.

Dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam, sesuatu dikatakan bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri), kepada orang lain (stakeholder dan pelanggan). Maksud dari memberikan kebaikan adalah mampu memuaskan pelanggan. Mengenai manajemen mutu total, terdapat ajaran Islam yang dapat dijadikan landasan munculnya konsep manajemen mutu total, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Baqarah/2: 208, yang artinya: "Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara keseluruhannya".

---

<sup>52</sup> Hanafiah, et al., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi*, Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu. Medan: BKPTN Wilayah Barat, 1994, 5-6.

"Kata "silm", dalam ayat itu selama ini diartikan "Islam" dalam kontek agama, namun sebenarnya dapat diartikan lebih luas lagi meliputi "kesejahteraan, keselamatan, kemakmuran, kualitas" dan seterusnya yang mengarahkan kepada sebuah kebaikan tingkat tinggi. Dan kata "kaffah", sudah jelas memiliki arti total dan totalitas. Terjemahan yang lebih luas dari ayat tersebut "berbuatlah dan bertindaklah kamu untuk meraih kebaikan dan kesejahteraan secara menyeluruh".<sup>53</sup>

Pemikiran penerapan TQM di lembaga pendidikan sudah dikemukakan oleh banyak penulis, salah satunya Arcaro menawarkan lima pilar dalam pembangunan TQM di lembaga pendidikan. Lima pilar itu adalah (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkelanjutan.<sup>54</sup>

*Fokus pada pelanggan*; Prinsip mendasar TQM adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Ukuran mutu dilihat dari sejauh mana kesesuaian dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Tanpa mutu yang sesuai dengan tuntutan pelanggan, lembaga pendidikan akan kehilangan pelanggannya, dan pelanggan adalah raja yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Fakta ini meniscayakan lembaga pendidikan harus bekerja sama dengan pelanggan untuk menentukan apa

---

<sup>53</sup> Rahmat Hidayat & Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-Qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Islam (LPPPI), 2017,185.

<sup>54</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, 38-42.

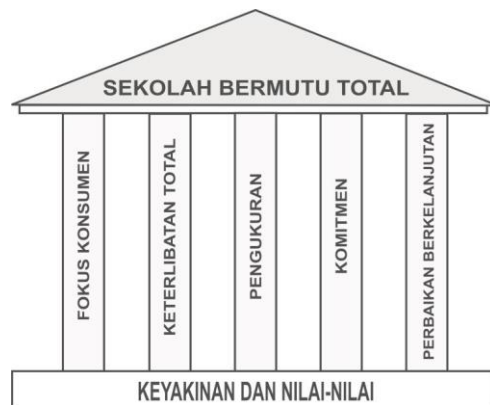
yang diinginkan pelanggan dan bagaimana pelanggan menerima nilai layanan. Kriteria mutu tidak diciptakan oleh lembaga penghasil jasa. Berdasarkan kondisi ini maka konsep mutu selalu bergerak dinamis.

*Keterlibatan total*; Setiap karyawan atau staf, serendah apapun levelnya, ikut terlibat dan berperan penting dalam pencapaian mutu lembaga. Transformasi mutu diawali dengan mengadopsi paradigma baru pengelolaan organisasi pendidikan. Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab kepala sekolah, dewan sekolah, atau pengawas pendidikan. Mutu menjadi tanggung jawab semua pihak. Mutu menuntut setiap orang berkontribusi dalam transformasi mutu. Dalam sistem kerja ini, dibutuhkan karyawan yang berkesadaran tinggi dan mampu bekerja sama dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah mutu.

*Pengukuran*; Lembaga pendidikan yang melakukan proses transformasi mutu mendasarkan langkah kerjanya pada ukuran-ukuran kuantitatif, data keadaan yang terukur secara cermat. Langkah-langkah manajemen dalam TQM berdasarkan fakta dari data yang terukur. Untuk mengetahui seberapa baik kinerja lembaga maka diperlukan data tentang ukuran kinerja. TQM mensyaratkan bahwa lembaga pendidikan itu terus mengumpulkan dan menganalisis data untuk meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan, mencapai konsensus, dan memungkinkan prediksi keadaan selanjutnya berdasarkan catatan yang telah lalu.

*Komitmen*; Setiap individu dalam lembaga pendidikan harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak

memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai. Komitmen guru dan tenaga kependidikan akan diperoleh ketika mereka diberdayakan dan manajemen telah menyediakan lingkungan yang tepat bagi mereka. Sistem kerja yang maksimal mampu mengintegrasikan upaya perbaikan terus-menerus sejalan dengan operasi layanan pendidikan.



Sekolah Bermutu menurut Jerome S. Arcaro

*Perbaikan berkelanjutan*; Spirit utama TQM adalah perbaikan pelayanan secara berkelanjutan yang dapat membuat sebuah lembaga pendidikan menjadi analitis dan kreatif dalam menemukan cara untuk menjadi lebih kompetitif dan lebih efektif untuk upaya pemenuhan harapan para pelanggannya.

Arcaro mengatakan pilar-pilar mutu tersebut merupakan ramuan penting bagi upaya transformasi mutu sekolah.

Pilar mutu tersebut bersifat universal yang dapat diterapkan pada semua lembaga pendidikan.<sup>55</sup>

#### **E. Ikhtisar**

*Total Quality Management* (TQM) dimaknai sebagai sistem manajemen yang berfokus pada pelanggan yang melibatkan semua karyawan untuk peningkatan mutu berkelanjutan. Pendekatan ini menggunakan strategi, data, dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan disiplin mutu ke dalam budaya dan kegiatan organisasi. TQM merupakan cara berfikir baru dalam manajemen organisasi. Sistem kerja TQM tidak mengenal kata akhir, selalu berproses memperbaiki keadaan berdasarkan umpan balik pelanggan.

TQM juga merupakan seni mengelola organisasi untuk mencapai keunggulan. Sebagai filosofi dan serangkaian tolok ukur yang mewakili fondasi organisasi yang terus meningkat. TQM mengaplikasikan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan semua proses dalam suatu organisasi untuk melampaui kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa depan. TQM mengintegrasikan strategi manajemen mendasar dalam upaya memberdayakan yang sudah ada, dengan peralatan dan teknis di bawah budaya disiplin.

Keberhasilan penerapan TQM sangat bergantung pada keberhasilan mempertahankan prinsip-prinsip tetap berjalan. (1) tanggung jawab utama untuk mutu produk atau layanan terletak pada manajemen puncak; (2) mutu harus berfokus pada pelanggan dan dievaluasi dengan mengguna-

---

<sup>55</sup> Arcaro, 14.

kan standar berbasis pelanggan; (3) proses produksi dan metode kerja harus dirancang secara sadar untuk mencapai kesesuaian mutu; (4) seluruh karyawan terlibat dan bertanggung jawab untuk menjangkau produk bermutu; (5) mutu tidak diraih melalui pemeriksaan dalam suatu produk, tapi dilakukan secara benar sejak pertama kali; (6) mutu harus dipantau untuk mengidentifikasi kesalahan dengan cepat dan segera memperbaiki masalah mutu; (7) organisasi harus mengupayakan perbaikan terus-menerus; dan (8) perusahaan atau lembaga harus bekerja dengan penyuplai dan memperluas program TQM kepada mereka untuk memastikan mutu input.

TQM membutuhkan perubahan budaya, perubahan ini sangat sulit untuk dilakukan dan membutuhkan waktu cukup lama untuk mengadaptasikannya. Keputusan itu berimplikasi pada perubahan sikap dan metode kerja. Keputusan itu berimplikasi pada perubahan sikap dan metode kerja, perubahan menuju sikap yang dilandasi budaya disiplin.

Perubahan budaya bukan hanya tentang mengubah perilaku. Penerapan TQM juga membutuhkan perubahan dalam manajemen kelembagaan. Dua kondisi yang dianggap membantu karyawan untuk menghasilkan mutu. Pertama, karyawan membutuhkan lingkungan yang mendukung untuk bekerja. Kedua, kepemimpinan yang mampu mendorong bawahan bekerja secara antusias. Untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf membutuhkan dorongan dan pengakuan atas keberhasilan dan prestasi kerja mereka.

TQM memiliki aspek fleksibel, yaitu filosofi manajemen ini dapat berlaku untuk organisasi apa pun dan dapat



disesuaikan menurut situasi yang ada. Dengan bantuan TQM, lembaga pendidikan akan dapat mengembangkan konsep mutu, tolok ukur, dan praktik peningkatan mutu sesuai kebutuhan pelanggan.

TQM sejalan dengan yang diperintahkan dalam agama Islam. Manajemen mutu total, terdapat ajaran Islam yang dapat dijadikan landasan munculnya konsep manajemen mutu total, terkandung dalam firman Allah dalam Surat Al-Baqarah/2: 208.

Arcaro mencetuskan lima pilar dalam pembangunan TQM di lembaga pendidikan, yakni (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkelanjutan.

### **Soal-soal Latihan**

1. Rumuskan definisi TQM dengan kalimat anda sendiri.
2. Bagaimana relevansi prinsip-prinsip TQM dalam penerapan manajemen peningkatan mutu di lembaga pendidikan?
3. Jelaskan alasan mengapa lembaga pendidikan Islam harus mampu meningkatkan mutu layanan terhadap pelanggannya.
4. Jelaskan lima pilar pembangunan TQM di lembaga pendidikan menurut Arcaro.

### **Bahan Bacaan**

Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

- Hanafiah, et al., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi, Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu*. Medan: BKPTN Wilayah Barat, 1994.
- Hidayat, Rahmat & Wijaya, Candra. *Ayat-ayat Al-Qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Islam (LPPPI), 2017.
- Rai Technology University, *Total Quality Management*, tnp tahun.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, 3 rd Edition, London: Kogan Page, 2002.
- Sohel-Uz-Zaman, Abu Saleh Md., Anjalin, Umana. "Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges", *Open Journal of Social Sciences*, 2016, 4, 207-217.
- Sutarto Hp, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*, UNY Press, 2015.
- <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

## **BAB IV**

### **PELANGGAN DAN KEPUASAN PELANGGAN**

#### **Capaian Pembelajaran**

Pada akhir pembahasan ini diharapkan:

1. Mahasiswa mampu mengidentifikasi siapa pelanggan pendidikan.
2. Mahasiswa mampu memahami prinsip-prinsip kepuasan pelanggan.
3. Mahasiswa mampu mengambil keputusan pada lembaga pendidikan atas pertimbangan kepuasan pelanggan.

#### **A. Siapakah Pelanggan itu?**

Prinsip kerja *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk menjalankan organisasi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Kedudukan pelanggan dalam sistem kerja manajemen mutu ini sangat penting, bahkan menentukan. Secara tradisional pelanggan adalah pihak yang membeli produk atau yang memakai jasa kita.<sup>56</sup> Tetapi pelanggan dalam konteks TQM memiliki makna yang lebih luas dan strategis. Gaspersz mendefinisikan pelanggan dalam kaitan dengan peranannya. Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (atau lembaga kita) untuk memenuhi suatu standar mutu tertentu, oleh sebab itu memberikan pengaruh pada performansi kita dan lembaga

---

<sup>56</sup> Sutarto Hp, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2015, 36.

kita.<sup>57</sup> Pelanggan jasa pendidikan adalah semua pihak yang memerlukan, terlibat dalam, dan berkepentingan terhadap jasa pendidikan.<sup>58</sup> Keberadaan pelanggan berpengaruh pada penampilan dan mutu layanan lembaga, atau produk yang dihasilkan perusahaan, sebab tujuan dari seluruh proses operasional lembaga adalah kepuasan pelanggan.

Deskripsi tentang betapa pentingnya kedudukan pelanggan digambarkan oleh LL. Bean, Freeport, & Maine, dalam Gaspersz, tentang pelanggan.

- (a) Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya;
- (b) Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya;
- (c) Tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan;
- (d) Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.<sup>59</sup>

Pelanggan merupakan aset terpenting dari suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Menjadi sesuatu yang penting bahwa lembaga bersedia mendengarkan “suara pelanggan” dan memastikan bahwa proses pemasaran, disain, produksi dan pendistribusiannya benar-benar memenuhi harapan pelanggan. Keberhasilan suatu lembaga tergantung

---

<sup>57</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002, 33.

<sup>58</sup> Hanafiah, et al., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi, Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu*. Medan: BKPTN Wilayah Barat, 1994, 6.

<sup>59</sup> Gaspersz, 33.

pada berapa banyak pelanggan yang dimilikinya, berapa banyak yang mereka rela membeli atau memakai jasa kita dan seberapa sering mereka membeli dan memakai jasa kita. Pelanggan yang puas akan bertambah jumlahnya, membeli atau memesan lebih banyak dan membeli lebih sering. Pelanggan yang puas juga membayar tagihan mereka segera, yang sangat menentukan arus *cashflow* keuangan lembaga mana pun.

Ada dua jenis pelanggan dalam manajemen mutu, yakni pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal adalah orang yang menggunakan produk atau orang yang menerima layanan dan dapat mempengaruhi penjualan produk atau layanan. Pelanggan eksternal berada di luar organisasi. Pelanggan eksternal disebut juga *real customer* (pelanggan sesungguhnya)<sup>60</sup>. Pelanggan eksternal dapat dibedakan menjadi tiga kelompok; pelanggan saat ini, calon pelanggan, dan pelanggan yang hilang. Setiap kelompok pelanggan itu memberikan informasi kepuasan pelanggan yang berharga bagi organisasi atau lembaga. Seluruh staf di lembaga atau perusahaan harus tahu bagaimana cara menunaikan tugas untuk meningkatkan kepuasan total pelanggan eksternal. Kinerja organisasi atau lembaga harus dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan mampu menarik pelanggan baru.<sup>61</sup> Dalam bidang pendidikan, pelanggan eksternal adalah pihak yang berkepentingan

---

<sup>60</sup> Gaspersz, 34

<sup>61</sup> Rai Technology University, *Total Quality Management*, tnp tahun, 164.

terhadap jasa pendidikan, meliputi peserta didik, orang tua, dan masyarakat (termasuk dunia usaha), dan pemerintah.<sup>62</sup>

Pelanggan internal adalah orang yang berada di dalam lembaga atau perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan kita atau lembaga kita. Unit-unit yang ada dalam satu lembaga adalah contoh pelanggan internal. Setiap unit dalam suatu proses dianggap sebagai pelanggan dari unit operasi sebelumnya. Kebutuhan karyawan (pelanggan internal) seperti menerima pembayaran gaji tepat waktu dan tepat jumlah dapat dipenuhi oleh bagian pembayaran gaji. Dalam hubungan antar unit di lembaga didasari oleh prinsip kepuasan pelanggan. Unit yang satu harus memenuhi kepuasan unit berikutnya sebagai pelanggannya. Prinsip hubungan pemasok-pelanggan harus dipelihara dalam sistem kerja mutu modern.<sup>63</sup> Di lembaga pendidikan yang termasuk sebagai pelanggan internal adalah pengelola pendidikan, yaitu pimpinan lembaga, tenaga kependidikan, dan tenaga administrasi.<sup>64</sup>

Dalam bidang pengelolaan pelayanan pendidikan dan berprinsip TQM, kategori pelanggan juga dibedakan dalam tiga kriteria: (1) Pelanggan Primer: Peserta didik atau pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. (2) Pelanggan Sekunder: Pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan, yaitu orang tua, instansi yang mensponsori peserta didik, dan pemerintah. Disebut

---

<sup>62</sup> Hanafiah, 6.

<sup>63</sup> Gaspersz, 38.

<sup>64</sup> Hanafiah, 6.

pelanggan sekunder karena kedudukan mereka sebagai pihak yang menanggung biaya pendidikan peserta didik. (3) Pelanggan Tersier: Masyarakat, dalam hal ini dunia usaha dan pemerintah. Mereka membutuhkan SDM terdidik dan terampil. Pelanggan tersier tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan dengan mutu jasa pendidikan, karena mereka yang memanfaatkan hasil jasa itu.<sup>65</sup>

## **B. Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan telah menjadi tema sentral dari banyak buku teks yang membahas TQM dan manajemen pemasaran. Di bidang manajemen mutu pendidikan, kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama dari seluruh operasional lembaga sebagai tolok ukur pencapaian mutu layanan pendidikan. Definisi dari kepuasan pelanggan sendiri cukup beragam yang dikemukakan oleh banyak ahli.

Kata kepuasan atau "*satisfaction*" berasal dari bahasa Latin, "*satis*" yang artinya cukup baik, memadai; dan "*facio*", artinya melakukan atau membuat. Secara sederhana kepuasan diartikan sebagai 'upaya pemenuhan sesuatu' atau 'membuat sesuatu memadai'.<sup>66</sup>

Definisi tentang kepuasan pelanggan sangat beragam dan belum didapatkan titik temu dari berbagai ahli yang merumuskannya. Wilkie (1990) mendefinisikan kepuasan

---

<sup>65</sup> Hanafiah, 6.

<sup>66</sup> Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa; Prinsip, Penerapan, Penelitian*. Yogyakarta: Andi. 2014, 353.

pelanggan sebagai tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Engel et al. (1990) mengemukakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan.<sup>67</sup> Definisi Engel et al. menunjukkan pelanggan sudah memiliki gambaran harapan tentang barang atau jasa yang ia beli atau akan pakai sebelum proses transaksi berlangsung.

Kotler & Keller (2012) menegaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Tetapi definisi kepuasan pelanggan yang paling banyak diacu di banyak literatur adalah definisi berdasarkan *disconfirmation paradigm* (Oliver, 1997), kepuasan pelanggan dirumuskan sebagai evaluasi purnabeli, dimana persepsi terhadap kinerja alternatif produk/jasa yang dipilih memenuhi atau melebihi harapan sebelum pembelian. Apabila persepsi terhadap kinerja tidak bisa memenuhi harapan, maka yang terjadi adalah ketidakpuasan. Maka ketidakpuasan merupakan kutub yang berlawanan dari kepuasan.<sup>68</sup>

Definisi-definisi di atas adalah batasan kepuasan pelanggan ditinjau dari sudut bidang ilmu pemasaran yang menunjukkan keadaan kognitif maupun emosional seseorang

---

<sup>67</sup> Tjiptono, 354.

<sup>68</sup> Tjiptono, 354-355.



yang sangat rinci saat sesudah jual beli. Definisi kepuasan pelanggan dalam manajemen mutu lebih sederhana dibandingkan di atas, bahwa kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi atau pelayanan yang diterima.<sup>69</sup>

Dalam hal ini kepuasan pelanggan dapat dinyatakan sebagai suatu rasio atau perbandingan, sehingga dapat dirumuskan dengan persamaan kepuasan pelanggan sebagai berikut:  $Z = X/Y$ , dimana  $Z$  adalah kepuasan pelanggan,  $X$  adalah mutu yang dirasakan oleh pelanggan, dan  $Y$  adalah kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Jika pelanggan merasakan bahwa mutu dari produk atau layanan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka, maka kepuasan pelanggan akan menjadi tinggi atau paling sedikit bernilai lebih besar dari satu ( $Z > 1$ ). Sedangkan apabila pelanggan merasakan bahwa mutu dari produk atau layanan lebih rendah atau bernilai lebih kecil dari satu ( $Z < 1$ ). Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada persepsi dan harapan mereka.<sup>70</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan, meliputi empat faktor yang tersebut di bawah ini.

1. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi. Jika pada saat itu kebutuhan dan

---

<sup>69</sup> Gaspersz, 34-35.

<sup>70</sup> Gaspersz, 35.

keinginannya besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya.

2. Pengalaman masa lalu (terdahulu) jika pelanggan pernah mengalami atau merasakan pelayanan dari lembaga pendidikan pesaingnya.
3. Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka menceritakan mutu layanan yang akan diterima oleh pelanggan. Hal ini mempengaruhi persepsi pelanggan terutama layanan yang dinilai beresiko tinggi.
4. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran; Orang-orang di bagian penjualan dan promosi sebaiknya tidak membuat kampanye yang berlebihan melebihi tingkat ekspektasi pelanggan.<sup>71</sup>

Layanan pendidikan termasuk dalam katagori obyek layanan yang beresiko tinggi, dalam hal ini biaya yang harus dikeluarkan pelanggan cukup besar. Oleh sebab itu pelanggan pada sektor layanan pendidikan ini seringkali mencari informasi dari teman atau orang lain tentang mutu layanan lembaga pendidikan tertentu, sebelum mereka menetapkan pilihan yang berkonsekuensi pada penyediaan dana yang cukup tinggi sebagai imbalan penerimaan layanan pendidikan. Kepastian tentang mutu layanan pendidikan menjadi modal utama pelanggan untuk bersedia bertransaksi dengan lembaga pendidikan tertentu.

Takeuchi dan Quelchi (1983) sebagaimana dikutip Gaspersz, menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi

---

<sup>71</sup> Gaspersz, 35.

persepsi pelanggan dilihat dari dimensi waktu sebelum, saat membeli, dan sesudah membeli.

Tabel 4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Pelanggan tentang Mutu

<b>Sebelum Membeli Produk</b>	<b>Saat Membeli Produk</b>	<b>Sesudah Membeli Produk</b>
Image (citra) nama merk lembaga	Spesifikasi performansi	Kemudahan mengikuti aturan layanan
Pengalaman sebelumnya	Komentar dari petugas pendaftaran	Penganganan perbaikan, pengaduan, jaminan
Opini dari teman	Kondisi atau persyaratan jaminan	Kesiapan alternatif pemecahan masalah
Reputasi ajang pameran atau tempat pendaftra	Kebijaksanaan perbaikan dan pelayanan	Efektivitas pelayanan pendidikan
Publikasi output lembaga pendidikan	Fasilitas-fasilitas pendukung yg dimiliki	Mutu pelaksanaan pembelajaran
Biaya (untuk performansi) yang diiklankan	Harga (untuk performansi) yang ditetapkan	Performans komparatif

Sumber: Gaspersz, 2002 dengan adaptasi

Pelayanan lembaga pendidikan berdasarkan Tabel 4.1 di atas harus menekankan perhatiannya pada dimensi waktu sesudah membeli produk, karena jangka waktu yang cukup lama bagi pelanggan untuk dapat membentuk persepsi mutu layanan pendidikan secara utuh karena mereka melihat, mendengar dan merasakan secara langsung. Lembaga pendidikan harus memiliki konsistensi tentang performansi lembaga, terutama pada efektivitas pelayanan pendidikan dan mutu pembelajaran yang dialami peserta didik sebagai

pelanggan eksternal sekaligus internal. Kekurangan dalam aspek operasional tersebut akan membentuk citra negatif bagi lembaga yang kemudian disebarkan oleh pelanggan (peserta didik). Bahkan untuk perkara ini, lembaga pendidikan Islam memiliki beban yang lebih berat karena harus didasarkan pada nilai-nilai kejujuran, keterbukaan, dan keadilan. Bentuk pemasaran pendidikan yang paling baik adalah pemasaran yang ditebarkan oleh para peserta didik untuk kepentingan mereka masing-masing. Kesuksesan mereka adalah kesuksesan lembaga pendidikan.<sup>72</sup>

### **C. Persepsi Pelanggan tentang Mutu**

Bagaimana lembaga penyedia layanan pendidikan dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggannya? Hasil sebuah survey yang dilakukan oleh *American Society for Quality* (ASQ) tentang persepsi pelanggan terkait faktor-faktor penting yang mempengaruhi pembelian<sup>73</sup>. Walaupun survey itu ditujukan pada persepsi produk, namun dapat dijadikan acuan juga untuk acuan lembaga pendidikan. Hasil survey itu menunjukkan peringkat berikut:

- (1) Performansi
- (2) Fitur
- (3) Pelayanan
- (4) Jaminan
- (5) Harga, dan

---

<sup>72</sup> Novianty Djafri & Abdul Rahmat, *Buku Ajar Manajemen Mutu Terpadu*. Seman, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017, 17.

<sup>73</sup> Rai Technology University, 166-167

(6) Reputasi

- a) *Performansi*; Performansi melibatkan "kesiapan untuk digunakan". Ini adalah ungkapan yang menunjukkan bahwa produk dan layanan siap digunakan pelanggan pada saat penjualan. Faktor-faktor yang membentuk performansi meliputi: mudah didapat, tidak cepat rusak, dan mudah perawatannya. Performansi lembaga pendidikan ketika calon peserta didik memutuskan untuk bergabung meliputi aspek-aspek tampilan fisik lembaga baik di dunia nyata maupun maya, kemudahan pelayanan saat mendaftar, dan kemudahan akses untuk menjangkau tempat belajar.
- b) *Fitur*; Fitur merupakan karakteristik sekunder dari satu produk atau layanan. Misalnya, fungsi utama mobil adalah transportasi, sedangkan sound system mobil adalah fitur mobil. Jadi fitur adalah karakteristik sekunder dari produk atau layanan yang melengkapi penampilan suatu produk atau layanan untuk menjadi lebih nyaman, indah, dan tahan lama.
- c) *Pelayanan*; Penekanan pada layanan pelanggan muncul sebagai metode bagi organisasi untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Yang dimaksud penambahan nilai tambah pelayanan adalah layanan yang tidak berwujud, hal-hal kecil yang dapat merubah persepsi pelanggan. Misalnya, kepastian antrian dengan pemberian nomor urut, keramahan pelayan yang siap menyapa dengan senyum, dll. Lembaga yang mengutamakan layanan tidak pernah berhenti mencari dan menemukan cara melayani

- d) pelanggan dengan lebih baik, sekalipun pelanggan tidak mengeluh.
- e) *Jaminan*; Jaminan produk menunjukkan janji kepada publik tentang layanan bermutu yang diwujudkan dengan jaminan kepuasan pelanggan. Jaminan memaksa lembaga untuk fokus pada standar pelanggan tentang mutu layanan. Suatu lembaga harus mengidentifikasi karakteristik mutu layanan. Jaminan memberikan umpan balik yang menginformasikan mutu layanan. Jaminan juga memaksa lembaga agar mengembangkan sistem tindakan perbaikan atas kesalahan. Jaminan akan membangun jalur pemasaran baru. Jaminan akan mendorong pelanggan untuk membeli layanan dan meningkatkan kesetiaan pada produk atau layanan.
- f) *Harga*; Pelanggan sekarang bersedia membayar harga mahal untuk mendapatkan nilai. Pelanggan terus mengevaluasi layanan satu lembaga dengan pesaing-pesaingnya untuk menentukan siapa yang memberikan nilai terbesar. Jadi harga itu bersifat relatif tetapi akan menjadi mutlak jika harus disandingkan dengan nilai yang didapat oleh pelanggan.
- g) *Reputasi*; Sebagian besar orang menilai lembaga berdasarkan pengalamannya secara keseluruhan dengan lembaga. Kepuasan total pelanggan didasarkan pada keseluruhan pengalaman dengan lembaga, bukan hanya satu aspek. Pengalaman baik yang dialami pelanggan akan tersebar kepada enam orang, namun pengalaman buruk akan tersebar kepada 15 orang. Karena itu, memang sulit

untuk menciptakan reputasi yang positif. Tetapi harus dilakukan.

Kita telah mengetahui bahwa pencapaian mutu adalah upaya keseluruhan lembaga. Seluruh anggota lembaga harus menginternalisasi budaya mutu dan mengetahui bahwa dalam lingkungan persaingan saat ini, kelangsungan hidup lembaga bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Artinya, mereka harus memberikan mutu. Membangun organisasi yang bermutu membutuhkan pengabdian dan komitmen. Sumber daya manusia yang dimiliki harus berkomitmen pada mutu, sikap perlu diubah, gaya manajemen perlu diubah, dan setiap orang harus berpartisipasi dan berkontribusi kepada pencapaian mutu lembaga.<sup>74</sup>

#### **D. Ikhtisar**

Pelanggan dalam konteks manajemen mutu memiliki makna yang lebih luas dan strategis. Gaspersz mendefinisikan sebagai semua orang yang menuntut kita (atau lembaga kita) untuk memenuhi suatu standar mutu tertentu, karenanya pelanggan mempengaruhi performansi kita dan lembaga kita. Pelanggan jasa pendidikan adalah mereka yang memerlukan, terlibat dalam, dan berkepentingan terhadap jasa pendidikan.

Pelanggan merupakan aset terpenting dari suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Keberhasilan suatu

---

<sup>74</sup> Christian N. Madu, "Introduction to quality", dalam Christian N. Madu (ed.), *Handbook of Total Quality Management*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1998, 15

lembaga tergantung pada berapa banyak pelanggan yang dimilikinya, berapa banyak yang mereka rela membeli atau memakai jasa kita dan seberapa sering mereka membeli atau memakai jasa kita.

Terdapat dua jenis pelanggan dalam manajemen mutu, yakni pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal adalah orang yang menggunakan produk atau orang yang menerima layanan dan dapat mempengaruhi penjualan produk atau layanan. Pelanggan eksternal atau *real customer* berada di luar organisasi. Di bidang pendidikan, pelanggan eksternal adalah pihak yang berkepentingan terhadap jasa pendidikan, seperti peserta didik, orang tua (pelanggan primer), masyarakat pengguna, dan pemerintah (pelanggan sekunder).

Pelanggan internal adalah orang yang berada di dalam lembaga sendiri dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan kita atau lembaga kita. Misalnya, orang-orang dalam unit-unit yang ada di lembaga kita.

Kepuasan pelanggan dalam manajemen mutu adalah suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi atau pelayanan yang diterima. Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada persepsi dan harapan mereka, keadaannya cukup dinamis.

Jasa layanan pendidikan termasuk dalam kategori obyek layanan yang beresiko tinggi ditinjau dari sudut pelanggan karena biaya yang harus dikeluarkan pelanggan cukup besar. Oleh sebab itu pelanggan pada sektor layanan pendidikan ini seringkali mencari informasi dari teman atau



orang lain tentang mutu layanan lembaga pendidikan tertentu sebelum mereka menetapkan pilihannya. Kepastian mutu layanan pendidikan menjadi modal utama pelanggan untuk bersedia bergabung dengan lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan harus konsistensi dalam kinerja lembaga, terutama pada efektivitas pelayanan pendidikan dan mutu pembelajaran diterima peserta didik. Kekurangkonsistenan akan membentuk citra negatif bagi lembaga yang kemudian tersebar oleh pelanggan (peserta didik). Beban lembaga pendidikan Islam lebih berat karena harus didasarkan pada nilai-nilai kejujuran, keterbukaan, dan keadilan.

Persepsi pelanggan mempengaruhinya sehingga lakukan pembelian meliputi performansi, fitur, pelayanan, jaminan, harga, dan reputasi.

### **Soal-soal Latihan**

1. Siapa yang dapat dikategorikan sebagai pelanggan? Dan siapakah pelanggan pendidikan?
2. Mengapa kedudukan pelanggan dalam manajemen mutu sangat strategis?
3. Siapa yang termasuk pelanggan internal dan eksternal di lembaga pendidikan?
4. Ditinjau dari sisi pelanggan, jasa layanan pendidikan termasuk yang beresiko tinggi, apa implikasi bagi pengelola lembaga pendidikan dalam memuaskan pelanggannya?

## **Bahan Bacaan**

- Djafri, Novianty & Rahmat, Abdul, *Buku Ajar Manajemen Mutu Terpadu*. Sleman, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Hanafiah, et al., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi, Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu*. Medan: BKPTN Wilayah Barat, 1994.
- Madu, Christian N., "Introduction to quality", dalam Christian N. Madu (ed.), *Handbook of Total Quality Management*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1998.
- Rai Technology University, *Total Quality Management*, tnp tahun.
- Sutarto Hp, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Tjiptono, Fandy, *Pemasaran Jasa; Prinsip, Penerapan, Penelitian*. Yogyakarta: Andi. 2014.

## **BAB V**

### **KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN MUTU**

#### **Capaian Pembelajaran**

Pada akhir pembahasan ini diharapkan:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan dan operasional manajemen mutu.
2. Mahasiswa mampu membedakan peran dan fungsi kepemimpinan dan manajer dalam manajemen mutu
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi model kepemimpinan yang relevan untuk manajemen mutu pendidikan.

#### **A. Kepemimpinan Mutu dalam Pendidikan**

Manajemen mutu adalah spirit dan pendekatan tertentu bagi organisasi yang menjalankan siklus kerja dengan filosofi yang berbeda dengan manajemen konvensional. Pertanyaannya adalah bagaimana cara membangkitkan spirit dan kebanggaan lembaga yang dibutuhkan untuk menggerakkan bawahan bekerja menjangkau mutu. Penelitian Peter dan Austin sangat mendukung gaya kepemimpinan tertentu yang dapat memimpin revolusi mutu, yang menentukan mutu dalam institusi adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang mereka rekomendasikan adalah MBWA (*Management by Walking About*) atau manajemen dengan turun ke bawah.<sup>75</sup> Semangat untuk meraih keunggulan

---

<sup>75</sup> Pemimpin perlu turun ke bawah bertemu dengan guru, tenaga kependidikan, tenaga penunjang akademik, pegawai administrasi, siswa, bahkan masyarakat untuk berkomunikasi, bertukar pikiran,

lembaga tidak bisa diinstruksikan dari belakang meja. MBWA menekankan visibilitas dan pemahaman para pemimpin serta perasaan mereka terhadap lini depan proses-proses lembaga. Gaya kepemimpinan ini adalah tentang kemampuan mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai lembaga kepada bawahan, dan lingkungan eksternal serta merasakan layanan untuk diri masing-masing.<sup>76</sup>

Pengertian kepemimpinan pada umumnya cukup banyak menjelaskan kepada kita bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk bawahan guna mencapai dengan antusias tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Yukl, 1990). Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar orang itu mau menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membentuk proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>77</sup> Kepemimpinan seperti yang tergambarkan pada definisi-definisi itu menggambarkan dominasi pemimpin dan keharusan adanya sifat responsif bawahan.

Dalam filosofi manajemen mutu, model kepemimpinan seperti di atas tidak relevan lagi untuk dapat menggerakkan seluruh lapisan lembaga. Setiap anggota organisasi harus memiliki kesadaran yang tinggi untuk

---

menggali, dan memahami aspirasi mereka yang berkaitan dengan pengembangan lembaga.

<sup>76</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3<sup>rd</sup> Edition. London: Kogan Page, 2002, 67.

<sup>77</sup> Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2013, 30.

mengembangkan mutu lembaga. Setiap orang pada akhirnya harus dapat memimpin diri sendiri dalam konteks manajemen mutu. Setiap orang harus dapat menginspeksi diri dalam pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kepemimpinan dalam manajemen mutu mampu menggerakkan antusiasme kerja para bawahan yang secara sadar menyelesaikan tugas tanggung jawabnya berdasarkan target-target individual dan sasaran-sasaran pencapaian tim atau kelompok. Menurut Arcaro, seorang pemimpin mutu didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi.<sup>78</sup>

Kepemimpinan dalam konteks manajemen mutu didefinisikan oleh Goetsch & Davis (1994), kepemimpinan adalah kemampuan menginspirasi orang-orang agar mempunyai keinginan yang total, komitmen yang sukarela untuk mencapai target bahkan melebihi tujuan-tujuan organisasi.<sup>79</sup> Definisi di atas menekankan kata “menginspirasi” yang bermakna suatu dorongan pemimpin yang dapat menginternalisasi atau menumbuhkan komitmen dan kesadaran diri masing-masing anggota organisasi untuk bekerja melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

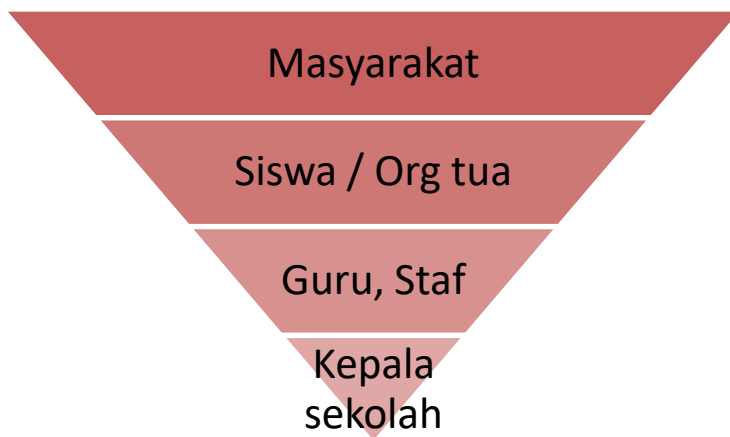
Konsep pemikiran Arcaro bahwa keberhasilan kepemimpinan diukur dari keberhasilan individu-individu bawahannya dijabarkan dalam konsep kepemimpinan mutu

---

<sup>78</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, 16.

<sup>79</sup> Sutarto Hp., *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2015, 48.

(*quality leadership*) bahwa peran pimpinan di birokrasi pendidikan harus berubah dari peran penguasa, pengatur, pengontrol menjadi fasilitator, penyedia sumber-sumber daya yang dibutuhkan guru, staf, dan siswa.<sup>80</sup> Para pemimpin berperan memfokuskan dan mengarahkan bawahan di sekolah untuk tertuju pada visi masa depan lembaga dan dapat menerima visi itu sebagai miliknya. Oleh sebab itu pandangan Arcaro mengacu pada konsep tanggung jawab bersama.<sup>81</sup> Dengan peran demikian birokrat pendidikan dalam makna kepemimpinan mutu oleh Arcaro digambarkan sebagai piramida terbalik kepemimpinan mutu, yang sebelumnya dikritik oleh banyak orang.



Piramida Kepemimpinan Mutu Arcaro

---

<sup>80</sup> Sutarto Hp, 49.

<sup>81</sup> Arcaro, 16.

Pada model kepemimpinan mutu di atas, pemimpin mutu dalam pendidikan memiliki kemampuan untuk menampung dan menggambarkan visi yang dikehendaki oleh masyarakat, orang tua, dan para guru/staf sebagai stakeholder lembaga pendidikan dan merumuskannya menjadi visi yang dapat diwujudkan bersama. Arcaro menyebutnya dengan konsep tanggung jawab bersama dan pemberdayaan.<sup>82</sup>

Dengan konsep kepemimpinan mutu seperti itu, berarti bahwa kekuasaan absolut yang selama ini melekat dan dimiliki kepala sekolah dalam mengelola lembaga tidak relevan lagi dalam mencapai visi mutu pendidikan. Kepala sekolah masih memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan berdasarkan pertaturan yang berlaku, dengan merefleksikan kepedulian, pendapat, sikap dan kepentingan seluruh staf dan para pelanggannya.<sup>83</sup>

Kepemimpinan dalam manajemen mutu pendidikan bukan untuk menemukan dan mencatat kegagalan yang diperbuat bawahan serta kemudian menghukum mereka, tetapi untuk mengidentifikasi dan kemudian menghilangkan penyebab kegagalan itu, serta membantu staf agar mampu mengerjakan pekerjaan secara lebih baik dengan memperhatikan efektivitas (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan biaya). Jadi kepemimpinan yang efektif menurut

---

<sup>82</sup> Arcaro, 17

<sup>83</sup> Endang Hermawan, "Kepemimpinan Mutu Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan", *Pedagogia; Jurnal Ilmu Pendidikan*. Tanpa tahun.

manajemen mutu adalah kepemimpinan yang sensitif atau peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaannya secara terfokus.<sup>84</sup>

Memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan. Memimpin berarti juga dapat mengkomunikasikan visi dan prinsip lembaga pendidikan kepada seluruh warga sekolah. Pemimpin juga harus mampu menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim yang harmonis di lingkungan sekolah serta menciptakan tanggung jawab dan pemberian wewenang dalam pencapaian tujuan bersama.<sup>85</sup>

## **B. Pemimpin dan Manajer di Kepemimpinan Mutu**

Dalam konteks manajemen terdapat perbedaan yang tegas antara tugas pemimpin dan manajer. Ruchanah mengutip Zales Nick yang membedakan antara pemimpin dan manajer. Pemimpin itu berpikir tentang tujuan dengan cara yang menciptakan gambaran dan harapan tentang arah yang harus diambil oleh organisasi. Pemimpin mempengaruhi

---

<sup>84</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002, 199. Penjelasan Gaspersz ini sebenarnya ditujukan pada bidang bisnis, namun dalam konsep manajemen mutu pendidikan, penulis menilai tidak ada salahnya peran pemimpin lembaga pendidikan mengadopsi pola kerja para pemimpin mutu di bidang bisnis.

<sup>85</sup> Gaspersz, 199.



perubahan cara orang berpikir tentang apa yang diinginkan, atau yang diperlukan; manajer, di sisi lain cenderung memandang pekerjaan sebagai alat untuk mencapai tujuan berdasarkan tindakan yang diambil oleh karyawan.<sup>86</sup>

Tugas-tugas manajer meliputi merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan, dan mengendalikan untuk memperoleh hasil. Di sisi lain tugas pemimpin meliputi mengembangkan visi, menyesuaikan, memberdayakan, melatih, dan mempedulikan untuk memperbaiki sistem. Dengan kalimat yang singkat, Bush & Coleman menyatakan bahwa kepemimpinan diidentikkan dengan visi dan nilai-nilai sedangkan manajemen diidentikkan dengan proses dan struktur.<sup>87</sup>

Dalam konteks manajemen mutu TQM, kedua bidang kerja ini bertemu dalam sistem kerja mutu yang saling melengkapi. Dalam manajemen mutu, seorang manajer disamping melaksanakan aktivitas manajemen, juga harus mampu melaksanakan kepemimpinan mutu yang efektif agar secara terus-menerus mampu meningkatkan kinerja dari sistem manajemen mutu. Pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar (*people who do the right thing*), sedangkan manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*). Jadi seorang manajer yang melaksanakan kepemimpinan mutu dalam

---

<sup>86</sup> Siti Ruchanah, "Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Teologis", *Cendekia* Vol. 13 No. 1, Januari-Juni 2015.

<sup>87</sup> Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan; Panduan Lengkap Kurikulum Dunia Pendidikan Modern*. Yogyakarta: IRCSod, Tnp Tahun, 63.

manajemen mutu adalah orang yang melakukan sesuatu yang benar dengan cara-cara yang benar. Manajemen mutu membutuhkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen, sehingga membutuhkan kehadiran pemimpin dan manajer secara bersama dalam suatu organisasi.<sup>88</sup>

Goetsch & Davis mengutip pendapat Kottler, kepemimpinan dan manajemen adalah dua bidang pekerjaan yang berbeda tetapi saling melengkapi. Kottler menyebut ada sejumlah perbedaan fokus pekerjaan manajer dan pemimpin yang saling mengisi, sebagai berikut.

- a) Manajemen itu menangani kompleksitas; kepemimpinan itu menangani perubahan.
- b) Manajemen adalah tentang perencanaan dan penganggaran untuk kompleksitas; kepemimpinan adalah tentang menetapkan arah perubahan melalui penciptaan visi.
- c) Manajemen mengembangkan kapasitas untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penempatan staf; kepemimpinan menyelaraskan bawahan untuk bekerja menuju visi.
- d) Manajemen memastikan pencapaian rencana melalui pengendalian dan penyelesaian masalah; kepemimpinan memotivasi dan menginspirasi bawahan agar tumbuh keinginan untuk menyelesaikan rencana tersebut.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Gaspersz, 202.

<sup>89</sup> David L. Goetsch & Stanley Davis, "Leadership and Change", *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson Education, 2008, 141.

Dalam kondisi dunia kerja dan usaha yang bersaing ketat, setiap lembaga perlu membangun kepercayaan publik. Karena kepercayaan itulah menjadi unsur krusial untuk berhasil di dunia kerja yang sangat kompetitif ini. Proses membangun kepercayaan dibutuhkan kemampuan kepemimpinan dari seorang manajer. Jadi dalam konteks manajemen mutu, seorang manajer harus menunjukkan kemampuan sebagai pemimpin untuk membangun kepercayaan, dengan jalan (1) bersikap tegas terhadap kesalahan tetapi membantu bawahan, (2) bersedia bekerja keras bersama-sama bawahan, digambarkan dengan rela menyingsingkan lengan baju, (3) berupaya konsisten sekalipun implikasi dari keputusannya tidak disukai bawahan, dan (4) berusaha untuk bersikap adil.<sup>90</sup> Manajemen mutu membutuhkan peran pemimpin dan manajer secara bersama-sama untuk dapat mewujudkan keberhasilan mutu yang diharapkan. Hal ini dapat dipenuhi dengan kehadiran manajer yang memiliki kemampuan kepemimpinan, atau dua peran ini dihadirkan secara bersama-sama oleh orang yang berbeda, pemimpin dan manajer hadir secara bersama dalam organisasi.

### **C. Model Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan mutu pada dasarnya adalah suatu proses pengaruh untuk perbaikan mutu, dimana pemimpin mencoba mempengaruhi bawahan untuk melakukan apa yang dipandang penting oleh pemimpin. Dalam manajemen mutu,

---

<sup>90</sup> Goetsch & Davis, 141.

pemimpin secara simultan menetapkan arah dan tujuan organisasi serta memotivasi anggota organisasi untuk maju secara bersama-sama menuju perbaikan mutu berkelanjutan.

Kepemimpinan mutu dicapai dengan memadukan gaya-gaya kepemimpinan, perilaku manajerial, dan sasaran akhir organisasi yaitu peningkatan berkelanjutan berupa kepuasan total pelanggan. Dari sekian banyak model kepemimpinan, para ahli sepakat bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional adalah salah satu yang relevan dengan manajemen mutu.

Seorang pemimpin transformasional mengubah keseluruhan organisasi atau lembaga ke arah pandangan pemimpin tentang apa yang harus dilakukan organisasi itu dan bagaimana seharusnya organisasi itu berjalan menuju sasaran mutu yang telah ditetapkan.

Pemimpin transformasional mampu memberikan pengaruh yang kuat pada rencana strategis mutu yang menetapkan arah dari tujuan perbaikan mutu berkelanjutan. Dengan kata lain, seorang pemimpin transformasional mampu menetapkan arah dan tujuan perbaikan mutu berkelanjutan serta membuat keputusan yang efektif tentang perbaikan mutu itu. Sasaran perbaikan mutu adalah peningkatan kepuasan pelanggan internal dan eksternal serta pemberdayaan karyawan.<sup>91</sup>

Pemimpin kependidikan merupakan pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam proses peningkatan mutu pada semua tingkatan dan satuan organisasi lembaga pendidikan.

---

<sup>91</sup> Gaspersz, 204-205

Pemimpin utama lembaga pendidikan (kepala sekolah, rektor, dll) dapat menjadi pihak yang menerapkan kepemimpinan transformasional dengan mengembangkan visi yang jelas tentang lembaga pendidikan yang dipimpinnya dan harus mampu menjelaskan visi itu kepada lapisan-lapisan di bawahnya sehingga semua memahaminya dan dapat menjabarkannya menjadi program-program kerja.<sup>92</sup>

Karakteristik pemimpin transformasional sangat dibutuhkan untuk menggerakkan manajemen mutu, beberapa karakteristik itu<sup>93</sup> meliputi:

- (1) Memiliki visi yang kuat; suatu organisasi harus berjalan dengan baik serta pemimpin harus mampu mentransformasikan visi ke bawahan. Visi dari pemimpin transformasional menjadi visi bersama dari seluruh anggota organisasi. Dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu, visi mencakup suatu transformasi dari organisasi menuju komitmen total terhadap perbaikan mutu berkelanjutan.
- (2) Memiliki peta untuk bertindak (map for action); pemimpin transformasional dapat menerjemahkan visi lembaga menjadi wujud nyata. Mereka dapat secara efektif merencanakan bagaimana mewujudkan visi bersama seluruh anggota lembaga itu.
- (3) Memiliki kerangka untuk visi; pemimpin transformasional dapat menyusun visi ke dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan secara akurat menggabungkan visi itu dengan

---

<sup>92</sup> Hanafiah et al., 11

<sup>93</sup> Gaspersz, 205-207

nilai-nilai yang telah diyakini oleh seluruh anggota lembaga.

- (4) Memiliki kepercayaan diri; pemimpin transformasional memiliki kepercayaan diri yang tinggi serta selalu bersikap optimis dan tidak kehilangan akal dalam menghadapi masalah.
- (5) Berani mengambil risiko; Pemimpin transformasional menginginkan perubahan-perubahan pendekatan berupa ide-ide baru, praktek-praktek baru, atau cara-cara baru dalam memecahkan masalah-masalah mutu.
- (6) Memiliki gaya pribadi inspirasional; pemimpin transformasional memiliki daya magnetis pribadi yang kuat sehingga membuat bawahannya merasa dekat dengannya, juga dapat memotivasi mereka menuju peningkatan kinerja yang lebih baik.
- (7) Memiliki kemampuan merangsang usaha-usaha individual; pemimpin transformasional mampu mengidentifikasi potensi-potensi setiap individu dalam organisasi, untuk kemudian merangsang dan membantunya agar berkembang untuk mencapai visi organisasi.
- (8) Memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat; pemimpin transformasional dapat menunjukkan secara langsung penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan pencapaian visi organisasi itu.

Inti dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan inspirasi, mengembangkan, dan memberdayakan bawahan. Pemimpin transformasional melakukan banyak hal yang akan memberdayakan bawahan dan membuat mereka tidak terlalu tergantung pada pemimpin, seperti

mendelegasikan kewenangan yang besar kepada beberapa orang, mengembangkan keterampilan dan keyakinan diri para bawahan, menciptakan kelompok yang mampu mandiri, memberikan akses langsung terhadap informasi yang sensitif, menghilangkan pengendalian yang tidak diperlukan, serta membangun budaya yang kuat untuk mendukung pemberdayaan.<sup>94</sup>

Kedelapan karakteristik kepemimpinan transformasional di atas dapat diringkas dalam lima kemampuan dasar kepemimpinan pendidikan meliputi (a) visi yang jelas, (b) kerja keras, (c) ketekunan yang penuh ketabahan, (d) pelayanan dengan rendah hati, dan (e) disiplin kuat. Kemampuan dasar kepemimpinan pendidikan yang transformatif di atas harus didukung oleh sifat-sifat yang melengkapi unsur kepemimpinan, meliputi: wibawa, kharisma, keteladanan, tanggung jawab, keramahmatan, dan kerapian.<sup>95</sup>

#### **D. Kepemimpinan Mutu di Sekolah**

Dalam kepemimpinan mutu pendidikan, setiap orang adalah pemimpin. Untuk mencapai visi mutu pendidikan di lembaga sekolah, guru harus mengajak siswanya untuk memandang dirinya sebagai pemilik visi dan harus berkeinginan untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan gagasan inovatif dan kreatif siswa agar dapat

---

<sup>94</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj: Ati Cahayani. Jakarta: Indeks, 2015, 326.

<sup>95</sup> Hanafiah, et al., 11.

mencapai visi tersebut. Oleh sebab itu guru harus menghilangkan otoritas “absolut” di ruang kelas.

Sebagai pemimpin mutu, setiap orang bertanggung jawab menghilangkan kendala pencapaian kinerja tinggi. Visi memberi arahan dan panduan kepada setiap orang untuk melangkah. Begitu arahan dipahami, menghilangkan kendala dan rintangan yang menghalangi tercapainya keunggulan dalam kinerja. Setiap orang ingin menjadi orang yang berkinerja tinggi. Pemimpin dalam kepemimpinan mutu berperan menghilangkan rintangan yang menghalangi bawahan untuk menjadi seorang yang berkinerja tinggi.

Tantangan besar kepemimpinan mutu di bidang pendidikan adalah menghilangkan rintangan organisasi yang menghalangi warganya untuk sukses. Sistem pendidikan sekarang ini masih ada celah untuk membentuk mental “terabas”. Misalnya salah satu hambatan yang menghalangi sekolah untuk memperbaiki mutu pendidikannya adalah sistem kenaikan kelas. Sebenarnya kelas digunakan untuk mengukur kemajuan belajar siswa, namun kelas tidak dapat mengukur pengetahuan siswa dan pemanfaatan mata pelajaran. Sebagai tambahan, beberapa sekolah sudah menerapkan pola-pola jam tambahan untuk memastikan nilai terbaik pada ujian akhir.<sup>96</sup>

Lembaga pendidikan yang menerapkan kepemimpinan mutu memotivasi kuat para guru maupun staf administrasi untuk bekerja sesuai dengan visi lembaga yang sudah diinternalisasi dalam semangat keseharian mereka.

---

<sup>96</sup> Arcaro, 19-20.



Kepemimpinan mutu juga membuka ruang gerak yang sangat lebar bagi guru dan bawahan untuk bekerja penuh inovasi mengembangkan diri dan memajukan institusi. Sesuai dengan semangat manajemen mutu, setiap orang melakukan inspeksi atas pelaksanaan tugasnya masing-masing karena memiliki kesadaran diri yang kuat untuk mencapai visi lembaga.

### **E. Ikhtisar**

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar orang itu mau menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membentuk proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang direkomendasikan untuk manajemen mutu adalah MBWA (*Management by Walking About*) atau manajemen dengan turun ke bawah. Gaya kepemimpinan merepresentasikan kemampuan mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai lembaga kepada bawahan, dan lingkungan eksternal serta merasakan layanan untuk diri masing-masing.

Kepemimpinan manajemen mutu mampu menggerakkan antusiasme para bawahan yang secara sadar menyelesaikan tugas tanggung jawabnya berdasarkan target-target individual dan sasaran-sasaran pencapaian tim atau kelompok. Peran pimpinan bidang pendidikan harus berubah dari peran penguasa, pengatur, pengontrol menjadi fasilitator, penyedia sumber-sumber daya yang dibutuhkan guru, staf, dan siswa.

Pada konteks manajemen mutu, seorang manajer melaksanakan aktivitas manajemen, juga harus mampu melaksanakan kepemimpinan mutu yang efektif agar secara terus-menerus mampu meningkatkan kinerja dari sistem manajemen mutu. Manajemen mutu membutuhkan kehadiran pemimpin dan manajer secara bersama dalam suatu organisasi.

Model kepemimpinan yang direkomendasikan dalam manajemen mutu adalah transformasional. Seorang pemimpin transformasional mampu menetapkan arah dan tujuan perbaikan mutu berkelanjutan serta membuat keputusan yang efektif tentang perbaikan mutu itu. Pemimpin lembaga pendidikan dapat menjadi pihak yang menerapkan kepemimpinan transformasional dengan mengembangkan visi yang jelas tentang lembaga pendidikan. Mereka harus mampu menjelaskan visi itu kepada bawahannya sehingga semua memahami dan dapat menjabarkan visi-misi itu menjadi program-program kerja.

### **Soal-soal Latihan**

1. Bagaimana kepemimpinan dalam manajemen mutu, adakah perbedaan dengan kepemimpinan di manajemen konvensional?
2. Apa peran-peran yang harus dilakukan oleh pemimpin dalam manajemen mutu?
3. Bagaimana pembagian tugas antara pemimpin dan manajer dalam manajemen mutu?
4. Adakah tugas-tugas khusus dari pemimpin pendidikan yang menerapkan manajemen mutu?

## **Bahan Bacaan**

- Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Bush, Tony & Coleman, Marianne, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan; Panduan Lengkap Kurikulum Dunia Pendidikan Modern*. Yogyakarta: IRCSod, Tnp Tahun.
- Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley, "Leadership and Change", *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson Education, 2008.
- Hermawan, Endang. "Kepemimpinan Mutu Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan", *Pedagogia; Jurnal Ilmu Pendidikan*. Tanpa tahun.
- Marno & Supriatno, Triyo, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2013.
- Ruchanah, Siti, "Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Teologis", *Cendekia* Vol. 13 No. 1, Januari-Juni 2015.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education, 3<sup>rd</sup> Edition*. London: Kogan Page, 2002.
- Sutarto Hp., *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2015.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj: Ati Cahayani. Jakarta: Indeks, 2015.

## **BAB VI**

### **PERENCANAAN STRATEGIS UNTUK MUTU**

#### **Capaian Pembelajaran**

Pada akhir pembahasan ini diharapkan:

1. Mahasiswa mampu mengidentifikasi makna perencanaan strategis untuk program peningkatan mutu lembaga pendidikan
2. Mahasiswa mampu membedakan visi, misi, prinsip, dan tujuan dalam mencapai peningkatan mutu lembaga pendidikan.
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan analisis SWOT sebagai salah satu langkah dalam program peningkatan mutu.

#### **A. Makna Perencanaan Strategis untuk Mutu**

Lembaga bermutu tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan. Mutu harus menjadi prioritas utama dalam strategi lembaga, dan perlu dirancang secara sistematis menggunakan proses perencanaan strategis yang cermat. Perencanaan strategis adalah salah satu prioritas utama manajemen mutu. Tanpa arah jangka panjang yang jelas, lembaga tidak dapat merencanakan peningkatan mutu total. Yang mendasari strategi lembaga adalah konsep penguatan fokus pelanggan. Visi strategis yang kuat merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan institusi mana pun.

Perencanaan strategis adalah perumusan, implementasi dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dan para anggotanya menentukan dan mencapai

tujuan organisasi.<sup>97</sup> Perencanaan mutu strategis merupakan integrasi prinsip-prinsip manajemen mutu ke dalam ketiga aspek perencanaan strategis (visi, rencana besar penerapan mutu, dan penyebaran). Artinya, konsep mutu diintegrasikan ke dalam visi dan tujuan lembaga, dalam mengenali berbagai dimensi perencanaan strategis, dalam perumusan kebijakan dan tindakan yang diperlukan untuk manajemen perubahan dan dalam penerapan strategi.<sup>98</sup>

Perencanaan strategis untuk mutu adalah perencanaan jangka panjang lembaga berdasarkan visi, misi, dan prinsip lembaga yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan untuk masa kini maupun masa yang akan datang. Perencanaan jangka panjang secara konseptual sudah barang tentu mencakup perencanaan jangka menengah dan pendek. Sebaliknya, perencanaan jangka menengah dan jangka pendek merupakan bagian dari perencanaan jangka panjang, yang secara operasional berlangsung secara berkesinambungan. Arah dan landasan perencanaan strategis harus berdasar pada visi, misi, dan prinsip kelembagaan. Hal itu akan semakin memperkuat visi, misi, dan prinsip lembaga. Karena mutu yang baik adalah mutu yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan, baik masa kini maupun masa depan, maka dalam perencanaan strategis kebutuhan para pelanggan harus menjadi fokus perhatian, dengan demikian kebutuhan para pelanggan harus diketahui terlebih dahulu secara objektif.

---

<sup>97</sup> Bin Srinidhi, "Strategic Quality Planning", dalam Christian N. Madu (ed.), *Handbook of Total Quality Management*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1998, 41

<sup>98</sup> Srinidhi, 43.

Kunci keberhasilan perencanaan strategis terletak pada kesinambungan, keselarasan, dan keserasian antara visi, misi, dan prinsip lembaga.<sup>99</sup>

Perencanaan strategis memastikan penentuan prioritas jangka panjang dan langkah-langkah sistematis untuk meningkatkan mutu secara rasional. Dalam perencanaan strategis, ranah garapan para pemimpin adalah hal-hal yang lebih besar cakupannya dan lebih jauh jangkauannya. Perhatian dan penanganan unsur-unsur pimpinan tidak lagi hanya pada masalah rutinitas sehari-hari. Dengan perencanaan strategis, para anggota organisasi akan memahami kekuatan dan kelemahan lembaga untuk dapat dimanfaatkan serta mewaspadai peluang-peluang dan kendala-kendala yang ada dan mungkin timbul untuk dapat diperhitungkan dalam upaya meningkatkan mutu. Dengan perencanaan strategis pula, lembaga dapat melakukan secara sistematis dan lebih objektif dalam pemantauan dan evaluasi sebagai bagian penting dari pengendalian mutu dan jaminan mutu. Dengan perencanaan strategis, lembaga dapat menerapkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasionalnya untuk lebih baik dan terus ditingkatkan.

Perencanaan strategis akan menghasilkan suatu rencana strategis lembaga yang tersusun secara bertahap, yaitu jangka panjang, menengah, dan pendek. Tidak ada

---

<sup>99</sup> Hanafiah, et al., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi, Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu*. Medan: BKPTN Wilayah Barat, 1994, 21

urutan kegiatan khusus ketika melakukan perencanaan strategis, sehingga setiap lembaga akan berbeda dalam menetapkan prioritas langkah-langkah perencanaan strategis. Hasil kerja perumusan rencana strategis dari sebuah lembaga berupa visi, misi, prinsip, dan tujuan.

## **B. Visi, Misi, Prinsip, dan Tujuan**

Pada umumnya organisasi merumuskan visi, misi, prinsip, dan tujuan lembaga untuk memperjelas gambaran lembaga seperti apa yang mereka inginkan dan kemana arah yang mereka tuju.

### **1. Visi**

Rumusan visi mengkomunikasikan tujuan akhir dari lembaga atau organisasi. Rumusan visi harus singkat, lugas dan menggambarkan tujuan akhir dari lembaga tersebut. Visi Kantor Pos, misalnya, “Menjadi pilihan utama layanan logistik dan jasa keuangan”. Visi PT Paragon Technology adalah “Menjadi perusahaan yang bermanfaat bagi masyarakat dan terus berkembang di berbagai bidang dengan menjadikan hari ini lebih baik dari hari kemarin”. Visi SMA Al Hikmah Surabaya, adalah “Menjadi sekolah Islam berbasis riset yang kompetitif di tingkatan global”. Contoh berikutnya visi SMA Al Azhar, “Menjadikan SMA Al-Azhar BSD sebagai lembaga pendidikan menengah atas yang konsisten dalam pembinaan moral, berwawasan global, terdepan dalam transformasi ilmu pengetahuan dan penumbuhan bakat keterampilan”.

Pada dasarnya setiap lembaga dapat merumuskan visi organisasi yang menjadi kerangka kerja untuk menuntun kepercayaan dan nilai-nilai dari lembaga tersebut. Dari visi

organisasi itu selanjutnya dirumuskan langkah-langkah yang lebih kongkrit untuk implementasi dengan mengacu kepada visi lembaga.<sup>100</sup>

**Visi dan Misi**

Apa tujuan (lembaga) kita?  
Apa visi, misi, dan prinsip-prinsip kita?

**Kebutuhan Pelanggan/Siswa**

Siapakah pelanggan kita?  
Apa yang pelanggan harapkan dari kita?  
Apa yang kita butuhkan untuk memahami pemenuhan harapan pelanggan?  
Apa yang siswa-siswa perlukan dari lembaga pendidikan?  
Metode apa yang kita gunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan?

**Arah menuju kesuksesan**

Apa kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan kita?  
Faktor-faktor apa yang penting untuk kesuksesan kita?  
Bagaimana cara kita akan mencapai kesuksesan?

**Kinerja bermutu**

Standar apa yang akan kita tetapkan?  
Bagaimana cara kita akan memberikan mutu?  
Berapa biaya mutu yang harus kita keluarkan?

**Berinvestasi pada sumber daya manusia**

Bagaimana cara harus memaksimalkan staf kita?  
Apakah kita sudah mencukupi dalam pengembangan staf?

**Mengevaluasi dalam proses**

Apakah kita memiliki proses untuk menangani hal-hal yang salah?  
Bagaimana cara tahu jika kita telah sukses?

---

<sup>100</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002, 327



## **2. Misi**

Pernyataan misi berkaitan erat dengan rumusan visi. Misi memberikan arah yang jelas untuk masa kini dan masa depan lembaga. Karena misi adalah tugas pokok atau langkah-langkah strategis lembaga yang harus diwujudkan untuk mencapai visi. Pernyataan misi memperjelas perbedaan lembaga satu dengan lembaga lain. Misi merupakan penjabaran visi berupa rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan acuan untuk mewujudkan visi. Misi diterjemahkan ke dalam tindakan yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia bagi lembaga. Oleh sebab itu pernyataan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan”, bukan kalimat yang menggambarkan “keadaan” sebagaimana rumusan visi.

Institusi pendidikan sering kali enggan untuk menyatakan secara terbuka bahwa mereka berusaha menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerja mereka. Ada kesangsian di pihak pengelola lembaga pendidikan jika pernyataan misi terlalu muluk-muluk, ada ketakutan pada kegagalan. Oleh sebab itu pernyataan misi harus didukung oleh strategi mutu jangka panjang yang dirumuskan dengan baik, maka tujuan mutu harus diungkapkan dalam pernyataan misi.

Berikut ini adalah poin-poin yang harus diperhatikan saat menyusun pernyataan misi:

- (1) Misi harus mudah diingat;
- (2) Misi harus mudah dikomunikasikan;
- (3) Misi harus menggambarkan upaya kerja keras lembaga;

- (4) Misi harus menunjukkan komitmen terhadap peningkatan mutu;
- (5) Misi harus merupakan pernyataan tujuan jangka panjang organisasi;
- (6) Misi harus difokuskan pada pelanggan.<sup>101</sup>

Contoh rumusan misi dari sebuah sekolah:

- (a) Menanamkan keimanan dan ketaqwaan melalui pengamalan ajaran agama.
- (b) Mengoptimalkan proses pembelajaran dan bimbingan.
- (c) Mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan minat, bakat, dan potensi peserta didik.
- (d) Membina kemandirian peserta didik melalui pembiasaan, kewirausahaan, dan pengembangan diri yang terencana dan berkesinambungan.
- (e) Menjalin kerjasama yang harmonis antar warga sekolah, dan lembaga lain yang terkait.<sup>102</sup>

### 3. Prinsip-prinsip

Prinsip-prinsip organisasi merupakan pedoman beroperasinya lembaga dalam upaya untuk mencapai visi dan misinya. Prinsip-prinsip lembaga mengekspresikan keyakinan dan cita-cita lembaga. Prinsip-prinsip lembaga harus pendek dan segar. Pernyataan prinsip harus mudah diingat dan harus mudah dikomunikasikan ke seluruh anggota lembaga. Prinsip-prinsip mendorong organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak. Prinsip itu memberikan konsistensi tujuan. Prinsip-prinsip itu harus selaras dengan lingkungan tempat lembaga

---

<sup>101</sup> Sallis, 120-121

<sup>102</sup> <https://www.dadangjsn.com/2015/01/penjelasan-dan-contoh-visi-misi-dan.html>

beroperasi. Prinsip-prinsip yang diyakini itu harus selaras dengan pelanggan dan staf.

Sebuah lembaga harus memutuskan prinsip-prinsipnya sendiri, tetapi harus mencakup landasan nilai sebagaimana berikut:

- mengutamakan peserta didiknya,
- bekerja dengan standar integritas profesional yang tertinggi,
- bekerja sebagai tim,
- berkomitmen untuk terus melakukan perbaikan,
- bekerja untuk memastikan kesempatan yang sama bagi semua, dan
- memberikan mutu layanan setinggi mungkin.<sup>103</sup>

#### **4. Tujuan**

Ketika visi, misi, dan prinsip-prinsip telah diputuskan, maka perlu diterjemahkan menjadi tujuan yang akan dicapai. Tujuan sering dinyatakan sebagai maksud dan sasaran. Tujuan harus dirumuskan dengan kalimat yang menyatakan kondisi yang terukur (measurable) sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan keterukuran itu. Tujuan harus realistis dan dapat direalisasi.<sup>104</sup>

Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan itu dirumuskan untuk jangka waktu menengah. Jadi tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau fase untuk mewujudkan visi sekolah yang telah

---

<sup>103</sup> Sallis, 121.

<sup>104</sup> Sallis, 121-122.

ditetapkan. Tujuan menjadi pedoman perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dalam rangka merealisasikan misi. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi.<sup>105</sup>

Contoh rumusan tujuan dari sebuah sekolah:

**Tujuan:**

- (a) Mengembangkan budaya sekolah yang religius melalui kegiatan keagamaan;
- (b) Semua kelas melaksanakan pembelajaran aktif pada semua mata pelajaran;
- (c) Mengembangkan berbagai proses kegiatan dalam proses belajar di kelas berbasis pendidikan karakter bangsa;
- (d) Menyelenggarakan berbagai kegiatan sosial yang menjadi bagian dari pendidikan karakter bangsa;
- (e) Menjalin kerjasama dengan lembaga lain dalam merealisasikan program sekolah; dan
- (f) Memanfaatkan dan memelihara fasilitas pendukung proses pembelajaran berbasis TIK.<sup>106</sup>

### **C. Survey Pasar**

Survey pasar atau riset pasar yang akurat dan cermat menjadi modal sangat besar ketika satu lembaga menerapkan manajemen mutu. Survey pasar merupakan sarana utama untuk mendengarkan pelanggan, baik aktual maupun potensial. Survey pasar menjadi suatu penelusuran untuk mengetahui secara objektif siapa-siapa yang menjadi pelanggan, dan apa kebutuhan mereka. Aspirasi pelanggan

---

<sup>105</sup> <http://uray-iskandar.blogspot.com/2015/10/merumuskan-visi-misi-dan-tujuan-sekolah.html>

<sup>106</sup> <https://www.dadangjsn.com/2015/01/penjelasan-dan-contoh-visi-misi-dan.html>

mungkin dapat tergali lewat cara ini. Oleh sebab itu rancangan mutu yang dipersepsikan pelanggan harus dirumuskan oleh pengelola lembaga pendidikan.

Istilah 'mutu yang dirasakan' tidak dapat dipantau tanpa analisis pasar. Hasil survey dapat digunakan untuk menentukan masalah yang dilihat dari sudut pandang pelanggan. Hasil ini dapat memberikan data tentang citra yang dimiliki lembaga dengan berbagai pelanggan atau kelompok pelanggan yang berbeda. Lembaga perlu mengetahui pendapat kelompok yang berbeda tentang image atau citra, dan mengapa beberapa orang menggunakannya sedangkan yang lainnya tidak. Kelompok pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda dan memerlukan pendekatan yang berbeda serta bentuk peng-apresiasi-an yang berbeda. Bentuk diskriminasi pasar yang kompleks ini hanya mungkin diketahui jika lembaga tersebut memiliki bukti.

Survey pasar tidak dilakukan hanya sekali dilakukan untuk selamanya, terutama di bidang pendidikan yang berbeda dengan dunia bisnis. Institusi pendidikan mempunyai fenomena menarik berupa populasi yang keluar-masuk lembaga dan kemudian diganti dengan populasi baru. Pada dunia bisnis ada kemungkinan siklus yang berulang, tetapi pendidikan berbeda dari sebagian besar aktivitas dunia bisnis karena pelanggan intinya menetapkan komitmen jangka panjang, dan jarang kembali untuk periode pendaftaran yang berulang-ulang. Dalam model pasar seperti ini, reputasi lembaga menjadi sangat krusial. Reputasi lembaga membutuhkan waktu untuk berkembang dan perlu dijaga.

Reputasi bersifat berubah dan dinamis, maka survey pasar dapat memberikan peringatan awal tentang perubahan persepsi pelanggan terhadap sebuah lembaga pendidikan tertentu.<sup>107</sup>

Analisis pasar perlu memperhitungkan segmentasi pasar. Jarang ada organisasi atau lembaga yang “bermain” di pasar tunggal. Segmen pasar yang berbeda perlu diidentifikasi dan dimasuki. Setelah ini tercapai, pertanyaan perlu diajukan tentang persyaratan khusus dari setiap segmen, apakah layanan perlu diselaraskan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Hal ini terutama penting di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga perguruan tinggi yang besar di mana peserta didik dewasa memiliki persepsi, kebutuhan, dan persyaratan yang berbeda dari siswa lulusan sekolah. Namun, analisis segmentasi pasar lembaga perguruan tinggi bisa sama validnya dengan jenjang sekolah menengah dan dasar. Bila perlu setiap segmen pasar menerapkan strategi yang berbeda jika kebutuhan yang dirasakan dari seluruh lapisan pelanggan ingin dipenuhi.<sup>108</sup>

Berdasarkan uraian di atas, survey pasar perlu dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam yang sedang menerapkan perencanaan strategik mutu pendidikan. Survey pasar dapat menjaring persepsi pelanggan tentang mutu pelayanan pendidikan, dapat menangkap citra lembaga dalam pemahaman pelanggan berdasarkan kebutuhannya, dan mengidentifikasi reputasi lembaga saat ini beserta faktor-

---

<sup>107</sup> Sallis, 122.

<sup>108</sup> Sallis, 122-123.

faktor pembentuknya, serta dapat mengidentifikasi segmen pasar lama dan penajagan segmen pasar yang baru. Dengan survey pasar, lembaga pendidikan dapat menyusun rumusan visi, misi, prinsip-prinsip, dan tujuan lembaga pendidikan yang selaras dengan identitas lembaga di satu sisi serta dinamika kebutuhan masyarakat di sisi lain.

#### **D. Analisis SWOT**

Analisis SWOT telah menjadi alat perencanaan strategis yang populer dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Analisis SWOT masih dianggap sebagai metode yang paling efektif untuk menemukan potensi lembaga. Manfaat analisis SWOT bagi lembaga pendidikan adalah sebagai strategi penentu masa depan dalam keberlangsungan operasional lembaga. Bagaimana sebuah lembaga menjalankan strategi, misi untuk mencapai visi lembaga.

Analisis SWOT dapat dibagi menjadi dua komponen, yakni (1) analisis internal yang berkonsentrasi pada kinerja lembaga itu sendiri, dan (2) analisis lingkungan. Aspek kekuatan dan kelemahan pada dasarnya adalah audit internal tentang seberapa efektif kinerja lembaga. Aspek ancaman dan peluang menelaah konteks eksternal atau lingkungan tempat lembaga beroperasi. Tujuan Analisis SWOT adalah pemetaan dari aspek-aspek penting dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*oportunity*), dan ancaman (*threat*). Tujuan dari penerapan model ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengurangi ancaman, dan memanfaatkan peluang.

Aktivitas analisis SWOT dapat diperkuat dengan memastikan bahwa penilaian berfokus pada persyaratan pelanggan dan konteks persaingan di mana lembaga menjalankan kegiatan. Keduanya variabel kunci dalam mengembangkan strategi lembaga jangka panjang. Strategi lembaga perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga lembaga dapat mempertahankan diri dalam persaingan dan dapat memaksimalkan daya tarik lembaga dari pelanggannya. Jika penerapan analisis SWOT ini dipadukan dengan penelaahan misi dan prinsip-prinsip, maka dapat digali seluk-beluk atau identitas unik yang dapat membedakan lembaga dari para pesaingnya. Setelah identitas yang khas dapat dikembangkan, maka akan lebih mudah untuk mengidentifikasi karakteristik mutu suatu lembaga.

Penerapan analisis SWOT berkisar pada penelaahan unsur-unsur dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang perlu dijawab dengan cermat. Daftar pertanyaan diadopsi dari bidang bisnis dan diadaptasi ke ranah lembaga pendidikan yang berkisar pada sejumlah pertanyaan sebagaimana ilustrasi di bawah ini.

<b><i>Strength (kekuatan)</i></b>	<b><i>Weakness (kelemahan)</i></b>
(1) Apa kelebihan yang dimiliki oleh lembaga?	(1) Hal apa yang harus ditingkatkan pada lembaga kita?
(2) Apa yang dapat membuat lembaga ini lebih baik dari lembaga lain?	(2) Hal apa yang harus dihindari oleh lembaga kita?
(3) Hal apa yang dapat menyebabkan lembaga ini mendapatkan peserta didik?	(3) Apa kelemahan yang dilihat atau dirasakan oleh pelanggan dari lembaga kita?
(4) Apa kelebihan lembaga yang dilihat atau dirasakan oleh pelanggan kita?	(4) Faktor apa yang dapat mengurangi angka peminat dari lembaga kita?



(5) Keunikan apa yang dimiliki oleh lembaga kita?	(5) Apa yang telah dilakukan pesaing sehingga lembaga mereka lebih baik dari lembaga kita?
<b>Opportunity (peluang)</b> (1) Peluang apa yang dapat kita lihat? (2) Tren apa yang saat ini sedang berlangsung yang sesuai dengan garapan lembaga kita?	<b>Threat (ancaman)</b> (1) Perkembangan apa yang berpotensi menjadi ancaman bagi lembaga kita? (2) Apa hambatan yang sekarang sedang dihadapi? (3) Hal apa yang telah dilakukan oleh pesaing terdekat kita? (4) Adakah perubahan regulasi pemerintah yang bisa mengancam perkembangan lembaga kita?

#### Daftar Pertanyaan Analisis SWOT<sup>109</sup>

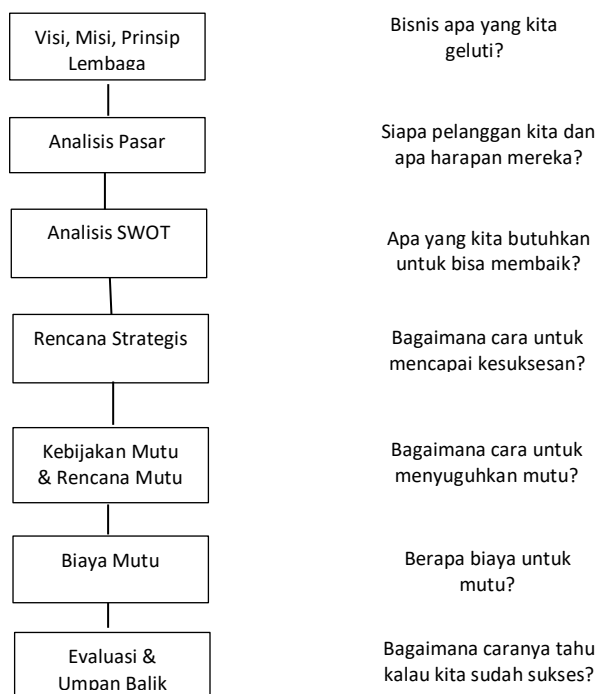
Perlu dipahami bahwa analisis SWOT bukanlah alat analisis yang mampu memberikan jalan keluar yang tepat bagi semua masalah yang ada di organisasi atau lembaga. Analisis SWOT hanyalah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dijalani oleh organisasi, yang kemudian harus ditindaklanjuti dengan perumusan strategis untuk pencapaian mutu.

### E. Rencana Strategis

Rencana strategis, kadang-kadang disebut rencana pengembangan perusahaan atau kelembagaan, meliputi langkah-langkah yang ingin ditempuh lembaga untuk mencapai misi. Rencana strategis menjangkau skala waktu jangka menengah, biasanya selama periode tiga sampai empat tahun. Tujuannya untuk memberikan arah dan acuan bergerak

<sup>109</sup> <https://www.jurnal.id/id/blog/analisis-swot-untuk-perusahaan>

kepada lembaga. Namun, rencana strategis bukanlah instrumen yang kaku tetapi dapat dimodifikasi jika kondisi internal atau eksternal yang mendesak memerlukan untuk disempurnakan. Dalam pasar yang kompetitif untuk pendidikan, pembuatan rencana strategis dianggap sangat penting. Tanpa rencana strategis, lembaga pendidikan tidak memiliki arah yang jelas.<sup>110</sup>



Urutan Perencanaan yang Lazim (Sumber: Sallis, 2002:125)

Rencana strategis harus mencakup sejumlah masalah utama setelah analisis misi, prinsip-prinsip, analisis SWOT, dan

---

<sup>110</sup> Sallis, 124.

faktor penentu keberhasilan telah dilakukan. Setiap lembaga harus memutuskan tentang rencana strategis, kebijakan mutu, biaya mutu, serta evaluasi dan umpan balik.

Rencana strategis bermakna sangat penting sehingga harus dirancang sendiri oleh masing-masing lembaga pendidikan dengan memperhitungkan kondisi nyata dan sumber daya yang dimiliki, agar menjadi landasan dan pedoman kerja bagi operasional lembaga untuk jangka waktu menengah. Rencana strategis lembaga pendidikan merupakan suatu proses yg berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dengan memperhitungkan potensi, peluang dan juga kendala yang mungkin timbul. Oleh sebab itu rencana strategis yang baik mampu menjawab 3 pertanyaan pokok, yaitu (1) dimanakah posisi lembaga kita saat ini, (2) akan dibawa kemana lembaga ini, dan (3) bagaimana caranya lembaga dapat sampai ke tujuan yang diinginkan.<sup>111</sup>

## **F. Ikhtisar**

Lembaga harus memiliki perencanaan jangka panjang yang jelas, agar dapat merencanakan peningkatan mutu total. Yang mendasari strategi lembaga adalah konsep penguatan fokus pelanggan. Visi strategis yang kuat merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan lembaga. Perencanaan strategis mutu adalah perencanaan jangka panjang lembaga berdasarkan visi, misi, dan prinsip lembaga yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan untuk masa kini maupun masa depan.

---

<sup>111</sup> <https://www.kpi-indonesia.org/artikel-pendidikan/menyusun-rencana-strategis-sekolah/>

Perencanaan strategis memastikan penentuan prioritas jangka panjang dan langkah-langkah sistematis untuk meningkatkan mutu. Perencanaan jangka panjang mencakup perencanaan jangka menengah dan pendek. Sebaliknya, perencanaan jangka menengah dan jangka pendek merupakan bagian dari perencanaan jangka panjang, yang secara operasional berlangsung secara berkesinambungan.

Rumusan visi mendeskripsikan tujuan akhir dari lembaga atau organisasi. Rumusan ini harus singkat, lugas dan jelas. Setiap lembaga dapat merumuskan visi organisasi yang menjadi kerangka kerja untuk menumbuhkan kepercayaan dan prinsip-prinsip lembaga.

Misi adalah penjabaran visi berupa rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan acuan untuk mewujudkan visi. Misi diterjemahkan ke dalam tindakan yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang dari lembaga. Pernyataan misi harus didukung oleh strategi mutu jangka panjang yang dirumuskan dengan baik.

Prinsip-prinsip organisasi yang mengekspresikan keyakinan dan cita-cita lembaga, merupakan pedoman beroperasinya lembaga dalam upaya untuk mencapai visi dan misinya. Sedangkan tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau fase untuk mewujudkan visi sekolah yang telah ditetapkan. Tujuan menjadi pedoman perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dalam rangka mewujudkan misi. Tujuan adalah indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi.

Survey pasar atau riset pasar sebagai modal utama lembaga dalam menerapkan manajemen mutu. Survey pasar

merupakan sarana utama untuk mendengarkan pelanggan, baik aktual maupun potensial. Hasil dari survey dapat memberikan data tentang citra lembaga, siapa pelanggannya dan kelompok-kelompok pelanggan apa saja yang dimiliki lembaga.

Analisis SWOT dianggap metode yang paling efektif untuk menemukan potensi lembaga. Manfaatnya lembaga pendidikan adalah sebagai strategi penentu masa depan dalam keberlangsungan operasional lembaga. Bagaimana sebuah lembaga menjalankan strategi, misi untuk mencapai visi lembaga. Analisis SWOT terbagi menjadi dua komponen, yakni analisis internal yang mengukur kinerja lembaga itu sendiri, dan analisis eksternal untuk meneropong peluang di luar lembaga.

Rencana strategis adalah suatu rancangan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dengan memperhitungkan potensi, peluang dan juga kendala yang mungkin timbul. Rencana strategis bermakna sangat penting sehingga harus dirancang sendiri oleh masing-masing lembaga pendidikan dengan memperhitungkan kondisi nyata dan sumber daya yang dimiliki, agar menjadi landasan dan pedoman kerja operasional lembaga untuk jangka waktu menengah.

### **Soal-soal Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan strategis dan apa fungsinya bagi program pengembangan mutu lembaga pendidikan?

2. Mengapa dalam menyusun visi harus menggambarkan tujuan organisasi jangka panjang? Apa makna visi bagi anggota organisasi?
3. Apa kaitan antara visi, misi, dan tujuan bagi lembaga?
4. Praktekkan analisis SWOT untuk mengevaluasi diri lembaga sekolah anda.

### **Bahan Bacaan**

- Bin Srinidhi, "Strategic Quality Planning", dalam Christian N. Madu (ed.), *Handbook of Total Quality Management*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1998.
- Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Hanafiah, et al., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi, Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu*. Medan: BKPTN Wilayah Barat, 1994.
- <https://www.dadangsn.com/2015/01/penjelasan-dan-contoh-visi-misi-dan.html>
- <http://uray-iskandar.blogspot.com/2015/10/merumuskan-visi-misi-dan-tujuan-sekolah.html>
- <https://www.dadangsn.com/2015/01/penjelasan-dan-contoh-visi-misi-dan.html>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/analisis-swot-untuk-perusahaan>
- <https://www.kpi-indonesia.org/artikel-pendidikan/menyusun-rencana-strategis-sekolah/>

## **BAB VII**

### **BENCHMARKING**

#### **Capaian Pembelajaran**

Pada akhir pembahasan ini diharapkan:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan makna benchmarking dalam konteks peningkatan mutu lembaga pendidikan
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi alasan-alasan rasional yang melatarbelakangi sebuah lembaga pendidikan menerapkan strategi benchmarking
3. Mahasiswa mampu menentukan sikap yang tepat terhadap benchmarking dalam upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan.

#### **A. Arti Benchmarking**

Benchmarking adalah strategi yang digunakan organisasi untuk mengukur diri mereka sendiri secara sistematis dibandingkan dengan praktek lembaga pendidikan terbaik. Benchmarking memperkenalkan kinerja yang unggul dengan menunjukkan kerangka kerja yang terorganisir di mana organisasi mempelajari bagaimana lembaga yang dijadikan model itu memiliki kiat, memahami seberapa jauh jarak keidealan antara praktek lembaga kita dengan lembaga model. Inti dari benchmarking adalah proses meminjam ide dan mengadaptasinya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Benchmarking juga sebagai proses mengukur kinerja produk, layanan, atau proses suatu lembaga terhadap orang-orang dari lembaga lain yang dianggap sebagai yang terbaik di industri layanan pendidikan. strategi ini sebagai alat untuk perbaikan berkelanjutan.

Goetsch dan Davis mendefinisikan benchmarking adalah proses membandingkan dan mengukur sistem kerja organisasi atau proses internalnya dengan sistem kerja terbaik di kelasnya dari dalam atau luar industrinya. Benchmarking merupakan upaya untuk menemukan rahasia sukses dari fungsi-fungsi atau proses kerja sebuah organisasi sehingga lembaga dapat belajar dari informasi tersebut dan memperbaiki mekanisme kerja yang selama ini berlaku. Benchmarking sebagai proses untuk membantu organisasi atau lembaga mengurangi kesenjangan dengan lembaga yang berkinerja terbaik di kelasnya tanpa harus "mencari resep baru".<sup>112</sup>

Selanjutnya Goetsch dan Davis mencatat beberapa poin kunci dari konsep benchmarking meliputi:

- Benchmarking adalah alat peningkatan mutu yang semakin populer;
- Benchmarking menyangkut proses dan praktek;
- Benchmarking adalah cara terhormat untuk mengidentifikasi proses yang membutuhkan perubahan besar;
- Benchmarking dilakukan dengan lembaga yang memberi izin atau mungkin bukan pesaing;
- Benchmarking membandingkan proses atau praktek lembaga kita dengan proses atau praktek terbaik di kelasnya dari lembaga sasaran;

---

<sup>112</sup> David L. Goetsch & Stanley Davis, "Leadership and Change", *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson Education, 2008, 386.



- Tujuan benchmarking adalah untuk menemukan "rahasia sukses" kemudian mengadaptasikannya untuk perbaikan di lembaga sendiri;
- Benchmarking sama-sama menguntungkan baik untuk lembaga besar maupun kecil.<sup>113</sup>

Benchmarking menjadi studi sistematis untuk mendapatkan praktek terbaik, ide-ide inovatif, dan prosedur kerja yang sangat efektif. Benchmarking mempertimbangkan pengalaman lembaga lain yang sudah menerapkannya. Benchmarking bukanlah hal baru dan memang sudah ada atau sudah lama sekali. Dimulai pada tahun 1800-an, Francis Lowell, seorang kolonis New England, mempelajari pabrik tekstil Inggris dan mengadopsi ide-ide dan metode perbaikan untuk pabrik tekstil di Amerika Serikat yang sedang berkembang.<sup>114</sup>

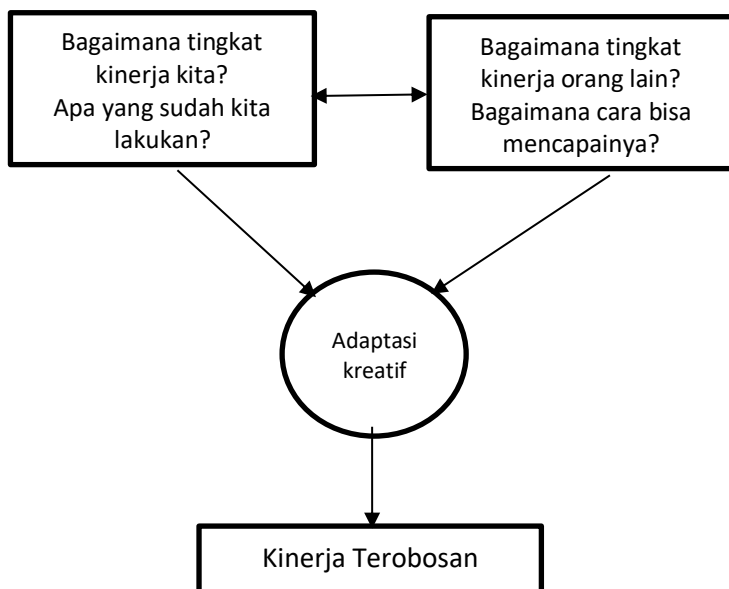
Tetapi metode benchmarking yang sebenarnya mulai diterapkan pada akhir tahun 1970-an, dimana perusahaan Xerox dianggap sebagai perusahaan pertama yang menerapkan teknik benchmarking ini secara serius. Benchmarking berasal dari bidang manufaktur. Langkah-langkah dari teknik ini diawali dengan melakukan studi mendalam tentang apa yang dilakukan pesaing serta rekayasa teknologi produk dari pesaing. Teknik ini benar-benar membongkar sesuatu yang ada di dalam organisasi dan mencoba mempelajari bagaimana proses itu dilakukan.

---

<sup>113</sup> Goetsch dan Davis, 386.

<sup>114</sup> Rai Technology University, *Total Quality Management*, tnp tahun, 338.

Melalui proses benchmarking, perusahaan belajar lebih banyak tentang diri mereka sendiri dan tentang praktek terbaik dari pesaing mereka. Singkatnya, benchmarking dipindahkan dari aktivitas yang dilakukan relatif tersembunyi menjadi bagian dari strategi utama sebuah organisasi.<sup>115</sup>



Konsep Benchmarking (Sumber: Rai *Technology University*)

Cara kerja benchmarking dilakukan dengan mengukur kinerja organisasi terbaik di kelasnya, menentukan bagaimana yang terbaik di kelasnya itu mencapai tingkat kinerja tersebut, dan

---

<sup>115</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, 3<sup>rd</sup> Edition*. London: Kogan Page, 2002, 100.

menggunakan informasi sebagai dasar untuk melakukan adaptasi kreatif dan melahirkan kinerja terobosan.

Dalam memahami benchmarking terdapat dua unsur kunci yang harus diperhatikan. Pertama, mengukur kinerja membutuhkan semacam satuan ukuran. Ini disebut metrik dan biasanya diwujudkan secara numerik. Angka-angka yang diraih oleh benchmark terbaik di kelasnya adalah targetnya. Lembaga yang sedang lakukan perbaikan selanjutnya merencanakan kinerjanya sesuai dengan target lembaga benchmark. Kedua, benchmarking mengharuskan manajer memahami mengapa kinerja mereka berbeda. Lembaga yang melakukan benchmarking harus mengembangkan pengetahuan yang menyeluruh dan mendalam tentang proses di dua lembaga yang diperbandingkan. Proses pengetahuan paling mendalam tentang kedudukan perbedaan memungkinkan manajer untuk mengatur upaya mereka yang lebih baik untuk mencapai tujuan. Benchmarking adalah cara untuk memenuhi perbaikan organisasi dalam perbaikan di ranah proses.<sup>116</sup>

## **B. Benchmarking di Bidang Pendidikan**

Benchmarking adalah cara untuk membangun keunggulan daya saing. Metode ini dilakukan untuk mencari tahu siapa yang terbaik dan berusaha untuk memperbaiki lembaga kita. Benchmarking dijadikan sarana belajar untuk melakukan dengan menyamai atau lebih baik daripada yang terbaik. Dengan teknik ini dapat mempercepat pengembangan kurikulum baru dan memastikan bahwa

---

<sup>116</sup> Rai Technology University, 339.

standar mutu dibangun pada tahap perencanaan. Inti dari benchmarking adalah untuk memastikan bahwa standar lembaga kita setidaknya sama baiknya dengan para pesaing kita. Dengan demikian, benchmarking adalah pendekatan sistematis untuk peningkatan mutu organisasi. Dengan melakukan benchmarking, praktek terbaik dipelajari dan proses baru diterapkan untuk melampaui kinerja yang ditentukan.

Dalam dunia pendidikan terdapat berbagai cara benchmarking sederhana yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan staf. Guru dapat dengan mudah mengunjungi lembaga lain di daerah mereka dan melihat bagaimana berbagai kegiatan dilakukan. Guru-guru dapat menemukan praktik terbaik dan memastikan bahwa praktek mereka cocok dengan model yang dijadikan contoh, dan kemudian berusaha untuk memperbaikinya. Hampir selalu ada seseorang atau lembaga di suatu tempat yang telah menemukan jawaban atas masalah kita.<sup>117</sup>

Benchmarking sebagai proses sistematis untuk mengukur dan membandingkan kinerja satu organisasi dengan yang lain. Tujuan dari benchmarking adalah untuk mempelajari keberhasilan lembaga lain dan menggunakannya untuk membuat perbaikan di lembaga sendiri. Oleh karena itu, benchmarking adalah proses membandingkan kinerja internal dengan organisasi lain, terutama yang memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Tujuannya adalah untuk mencari resep

---

<sup>117</sup> Sallis, 100.

rahasia dari organisasi yang berkinerja lebih tinggi tersebut dan untuk mempelajari kesuksesan mereka.

Benchmarking dapat diterapkan untuk pendidikan seperti pada manufaktur atau sektor jasa. Pada umumnya lembaga pendidikan tidak mengukur dirinya sendiri dalam konteks global. Namun kemajuan teknologi informasi memudahkan lembaga pendidikan menemukan informasi tentang lembaga lain dan mengadopsi model praktek terbaik, serta menemukan cara untuk bekerja sama dan belajar dari mereka.<sup>118</sup>

Benchmarking dalam lembaga pendidikan Islam adalah suatu aktivitas dimana suatu lembaga pendidikan Islam mengadakan evaluasi diri secara berkelanjutan, dengan membandingkan dirinya dengan lembaga lain yang terbaik di kelasnya, sehingga lembaga pendidikan Islam tersebut dapat mengidentifikasi, mengadopsi dan mengaplikasikan praktek-praktek yang lebih baik secara signifikan. Praktek-praktek terbaik yang telah dilakukan oleh lembaga terbaik tersebut digunakan sebagai patokan (benchmark atau patok duga) atau standar kinerja normatif oleh lembaga pendidikan Islam yang ingin memperbaikinya.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Sallis, 101.

<sup>119</sup> Syukri, Anwar Us, & Fauzi, "Benchmarking sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Islam", <http://ejournal.annadwahkualatungkal.ac.id/index.php/Attalim/article/download/60/45#:~:text=Benchmarking%20dalam%20lembaga%20pendidikan%20Islam,dapat%20mengidentifikasi%2C%20mengadopsi%20dan%20mengaplikasikan>

Benchmarking merupakan proses terstruktur untuk memperoleh perspektif baru kebutuhan pelanggan. Dalam dunia pendidikan, benchmarking dipergunakan untuk membantu membuat sasaran-sasaran perbaikan. Tujuan benchmarking dalam pendidikan adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi, mengukur dan menyamai, atau melebihi praktek-praktek terbaik, baik di dalam maupun di luar lembaganya.<sup>120</sup>

Benchmarking menjadi alat mutu yang penting dan berguna tidak hanya untuk perbaikan berkelanjutan tetapi juga memberikan perbandingan yang diperlukan untuk tujuan akuntabilitas. Strategi ini menjadi alat yang terbukti untuk peningkatan mutu dan dapat sangat membantu proses peningkatan mutu. Dalam menerapkan strategi benchmarking jangan sampai terjebak pada pemahaman yang keliru, bahwa benchmarking adalah upaya:

- mencontoh atau mencoba mengejar ketinggalan;
- obat mujarab atau obat kilat;
- mata-mata atau spionase pendidikan;
- studi wisata pendidikan;
- penerapan pengurangan biaya.<sup>121</sup>

Yang paling penting, benchmarking adalah alat untuk membantu menetapkan pada sumber daya mana perbaikan harus dialokasikan. Jika, misalnya, ditemukan bahwa tiga dari lima proses hampir sama baiknya dengan lembaga yang

---

<sup>120</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015, 206

<sup>121</sup> Sallis, 101.

berkinerja terbaik di kelasnya, tetapi dua secara signifikan melenceng dari nilai terbaik di kelasnya, maka sebagian besar sumber daya harus dialokasikan untuk keduanya. Manfaat terbesar dari uang yang diinvestasikan akan datang dari konsekuensi mengubah dua proses tersebut agar lebih mendekati praktek-praktek terbaik di kelasnya.<sup>122</sup>

### **C. Alasan-alasan Menerapkan Benchmarking**

Benchmarking adalah alat untuk mencapai tujuan operasional dan kompetitif lembaga, agar lembaga pendidikan mencapai mutu dan berdaya saing. Strategi ini sangat efektif bila digunakan untuk alasan yang benar dan selaras dengan strategi organisasi. Tetapi benchmarking bukanlah obat mujarab yang dapat menggantikan seluruh upaya mutu atau proses manajemen lainnya. Dalam hal ini organisasi harus tetap memutuskan pasar mana yang akan dilayani dan menentukan kekuatan apa yang akan memungkinkan lembaga ini memperoleh keunggulan kompetitif. Benchmarking hanyalah sebagai alat untuk membantu organisasi mengembangkan kekuatan tersebut dan mengurangi kelemahan.<sup>123</sup>

Beberapa alasan mengapa lembaga menerapkan strategi benchmarking dapat dikemukakan berikut. *Pertama*, benchmarking memberikan orientasi eksternal yang sangat penting di mana posisi pesaing dibanding dengan lembaga kita. Benchmarking dapat memberikan sinyal dimana posisi

---

<sup>122</sup> Goetsch dan Davis, 386.

<sup>123</sup> Rai Technology University, 339.

lembaga kita disbanding para pesaing, seberapa jauh lembaga kita tertinggal. Singkatnya, benchmarking dapat menginspirasi manajer (dan organisasi) untuk mengejar ketertinggalan.

*Kedua*, benchmarking mengarahkan sasaran perbaikan yang ditetapkan secara objektif, berdasarkan informasi eksternal. Ketika para karyawan mengetahui informasi eksternal, mereka biasanya lebih termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

*Ketiga*, penerapan strategi benchmarking adalah pertimbangan waktu dan biaya yang efisien karena prosesnya melibatkan peniruan dan adaptasi, bukan dengan penemuan murni membutuhkan waktu yang lama. Mitra benchmarking memberikan model kerja dari proses yang akan ditingkatkan dan tanpa memerlukan tahapan perencanaan, pengujian, dan pembuatan prototipe.

*Keempat*, benchmarking meningkatkan daya inovasi dengan mengharuskan lembaga agar terus mengamati lingkungan eksternal dan memanfaatkan informasi yang diperolehnya untuk meningkatkan proses kerja. Terobosan teknologi yang dibutuhkan dapat ditemukan dan diadopsi sejak dini.<sup>124</sup>

#### **D. Langkah-langkah Penerapan Benchmarking**

Lembaga yang menerapkan benchmarking harus menyelaraskan proses ini dengan kebutuhan dan budaya di lembaga. Jumlah tahapan dalam proses benchmarking dapat bervariasi dari satu lembaga dengan lembaga lain. Rai

---

<sup>124</sup> Rai Technology University, 339-340.



University mengidentifikasi ada enam langkah dalam strategi benchmarking, yaitu (1) putuskan apa yang akan dijadikan patokan atau sasaran benchmarking, (2) pahami kinerja lembaga kita saat ini, (3) rencanakan, (4) pelajari lembaga lain, (5) telaah dan pelajari data yang berhasil dikumpulkan, dan (6) gunakan temuan dalam proses adaptasi secara kreatif.<sup>125</sup>

Sallis mengungkapkan terdapat lima langkah dalam menerapkan strategi benchmarking. Berikut ini tahapan yang diajukannya.

*Pertama: Merencanakan*

Perencanaan benchmarking perlu dilakukan secara cermat karena strategi ini membutuhkan waktu dan biaya yang tinggi. Untuk keberhasilan benchmarking perlu diselaraskan dengan prioritas organisasi dan faktor-faktor penentu keberhasilan lembaga (*crucial success factors*). Penerapan benchmarking juga perlu terlebih dahulu merumuskan tujuan dan manfaat yang diharapkan dari penerapan strategi ini.

*Kedua: Mengidentifikasi calon mitra terbaik*

Tahapan ini harus melibatkan banyak penelitian tentang pilihan mitra untuk penerapan strategi. Tahap lembaga mempertimbangkan sasaran perbaikan apa yang akan dilakukan. Apakah akan melakukan benchmarking internal, fungsional atau umum? Apakah ada target yang jelas yang ingin dicapai dari penerapan benchmarking yang akan ditempuh?

*Ketiga: Analisis proses dan praktek mitra benchmark*

---

<sup>125</sup> Rai Technology University, 340.

Tahap mengidentifikasi praktek terbaik dari lembaga terbaik di kelasnya. Pada tahap ini kita memastikan partner benchmark kita adalah benar-benar lembaga yang telah mencapai keberhasilan di bidangnya sehingga dapat berperan menjadi pendorong dan pemandu perbaikan yang akan kita lakukan. Bagaimana cara mereka mencapainya dan bagaimana mereka terus mempertahankannya adalah dua pertanyaan kunci dari tahap ini.

*Keempat: Adaptasi praktek lembaga untuk menjadi yang terbaik*

Tidak ada gunanya menerapkan strategi benchmarking jika tanpa institusi melakukan perbaikan praktek kerjanya sendiri dengan masukan informasi yang diperoleh. Tahap ini adalah tahap yang sulit karena harus melibatkan upaya seluruh manajemen untuk mengubah budaya dan menerapkan praktek kerja baru.

*Kelima: Tinjau ulang keberhasilan aktivitas*

Seperti semua penerapan manajemen perubahan, naka langkah berikutnya adalah meninjau keberhasilan dan efektivitas strategi benchmark. Apakah tujuannya tercapai? Apakah strategi ini layak dilanjutkan? Apakah lembaga kita cenderung berkinerja meningkat yang menyamai kinerja mitra benchmarking atau lebih baik dari mereka?<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Sallis, 104-105

### **E. Manfaat dan Kritik tentang Benchmarking**

Secara singkat dapat dikemukakan terdapat tujuh butir manfaat dari menerapkan benchmarking.

- (1) Benchmarking menciptakan pemahaman yang lebih jelas tentang posisi lembaga kita saat ini.
- (2) Benchmarking menyediakan sarana untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi lain.
- (3) Benchmarking memastikan bahwa lembaga memiliki serangkaian tujuan yang luas.
- (4) Benchmarking mendorong budaya inovasi.
- (5) Strategi ini memastikan bahwa ada upaya untuk menjadi yang terbaik.
- (6) Strategi ini menetapkan rencana tindakan yang realistis.
- (7) Benchmarking dapat digunakan untuk mendukung inisiatif mutu lainnya seperti model keunggulan bisnis.<sup>127</sup>

Meskipun benchmarking adalah teknik mutu yang sangat populer dan sudah banyak organisasi yang menerapkannya dan mencapai keberhasilannya, namun ada juga beberapa kritik terhadap strategi ini.

Ada orang yang menilai bahwa teknik ini hanya akan membuang-buang tenaga dan hasilnya tidak sebanding dengan waktu yang telah dikorbankan untuk kegiatan ini. Salah satu kritik utama terhadap benchmarking adalah bahwa kesuksesan itu pada umumnya adalah masalah budaya organisasi dan sangat sulit untuk menirukan aspek-aspek organisasi yang mengarah pada kinerja yang luar biasa. Sebagian besar perbedaan antar lembaga pendidikan terletak

---

<sup>127</sup> Sallis, 105.

pada kompetensi dan kapabilitas serta mutu staf atau karyawan, serta hal-hal penting lain yang tidak berwujud seperti komitmen, kreativitas dan kemampuan staf dalam menghadapi tantangan.

Kritik utama lainnya adalah bahwa di tangan pemerintah hal itu dapat mengarah pada budaya nama dan rasa malu tentang apa yang disebut 'pemain yang buruk'. Benchmarking membuka informasi kepada publik tentang peringkat kinerja lembaga kita. Praktek semacam itu jarang kondusif untuk perubahan positif dan maju.

Namun, terlepas kritik itu, benchmarking dianggap sebagai teknik positif dan dapat menghasilkan peningkatan yang lebih baik jika direncanakan dan dilaksanakan dengan komitmen.<sup>128</sup> Benchmarking adalah strategi pilihan sebagai sarana bagi lembaga pendidikan, termasuk juga lembaga pendidikan Islam, dalam upaya memperbaiki mutu lembaga dalam hal ini proses dan kinerja. Lembaga pendidikan dapat menentukan untuk memilih atau tidak memilih benchmarking.

## **F. Ikhtisar**

Benchmarking adalah strategi organisasi untuk mengukur diri mereka sendiri secara sistematis dibandingkan dengan praktek lembaga pendidikan terbaik. Benchmarking mengukur kinerja produk, layanan, atau proses suatu lembaga terhadap orang-orang dari lembaga lain yang dianggap sebagai yang terbaik di industri layanan pendidikan. Strategi

---

<sup>128</sup> Sallis, 106.

ini sebagai upaya perbaikan berkelanjutan. Jadi benchmarking adalah proses membandingkan dan mengukur sistem kerja organisasi atau proses internalnya dengan sistem kerja terbaik di kelasnya dari dalam atau luar industrinya.

Langkah benchmarking dimulai dengan mengukur kinerja organisasi terbaik di kelasnya, menentukan bagaimana mereka itu mencapai tingkat kinerja tersebut, dan menggunakan informasi sebagai dasar untuk melakukan adaptasi kreatif serta melahirkan kinerja terobosan.

Benchmarking mengandung dua unsur kunci yang tidak boleh ditinggalkan. Pertama, mengukur kinerja membutuhkan semacam satuan ukuran, yang disebut metrik dan biasanya diwujudkan secara numerik. Kedua, manajer harus memahami secara lengkap mengapa kinerja mereka kurang baik.

Ada empat alasan lembaga menerapkan strategi benchmarking. *Pertama*, benchmarking memberikan orientasi eksternal melihat posisi pesaing dibanding dengan lembaga kita. *Kedua*, benchmarking mengarahkan sasaran perbaikan yang ditetapkan secara objektif, berdasarkan informasi eksternal. *Ketiga*, penerapan strategi benchmarking adalah pertimbangan waktu dan biaya yang efisien. *Keempat*, meningkatkan daya inovasi melalui cara memantau lingkungan eksternal dan memanfaatkan informasi.

Langkah-langkah benchmarking terdiri dari merencanakan, mengidentifikasi calon mitra terbaik, analisis proses dan praktek mitra benchmark, adaptasi praktek lembaga untuk menjadi yang terbaik, dan tinjau ulang keberhasilan benchmarking.

### Soal-soal Latihan

1. Rumuskan definisi benchmarking dengan kalimat anda sendiri dan apa tujuan lembaga melakukan strategi benchmarking?
2. Sebutkan empat alasan lembaga melakukan benchmarking.
3. Apa saja langkah-langkah lembaga melakukan kegiatan benchmarking?
4. Setujukah anda menerapkan benchmarking di lembaga pendidikan sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja lembaga anda? Sebutkan alasannya.

### Bahan Bacaan

Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

Goetsch, David L. & Davis, Stanley. "Leadership and Change", *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson Education, 2008.

Rai Technology University, *Total Quality Management*, tnp tahun.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, 3<sup>rd</sup> Edition. London: Kogan Page, 2002.

Syukri, Anwar Us, & Fauzi, "Benchmarking sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Islam", <http://ejournal.annadwahkualatungkal.ac.id/index.php/AttaliA/article/download/60/45#:~:text=Benchmarking%20dalam%20lembaga%20pendidikan%20Islam,dapat%20mengidentifimeng%2C%20mengadopsi%20dan%20mengaplikasikan>

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Muhammad Fahrizal. "Mutu dalam Perspektif Feigenbaum dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan", *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management* Vol. 01 No. 01, p. 86-98 September - Desember 2019.
- Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Bin Srinidhi, "Strategic Quality Planning", dalam Christian N. Madu (ed.), *Handbook of Total Quality Management*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1998.
- Bush, Tony & Coleman, Marianne, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan; Panduan Lengkap Kurikulum Dunia Pendidikan Modern*. Yogyakarta: IRCSod, Tnp Tahun.
- Djafri, Novianty & Rahmat, Abdul, *Buku Ajar Manajemen Mutu Terpadu*. Sleman, Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Gaspersz, Vincent *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley, "Leadership and Change", *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson Education, 2008.
- Hanafiah, et al., *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi, Suatu Buku Pedoman bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Mutu*. Medan: BKPTN Wilayah Barat, 1994.
- Hermawan, Endang. "Kepemimpinan Mutu Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan", *Pedagogia; Jurnal Ilmu Pendidikan*. Tanpa tahun.
- Hidayat, Rahmat & Wijaya, Candra. *Ayat-ayat Al-Qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan:

- Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Islam (LPPPI), 2017.
- Hoyle, David. *Quality Management Essentials*, Elsevier, Burlington, 2007.
- Knowles, Graeme. *Quality Management*, bookboon.com, 2011.
- Madu, Christian N., "Introduction to quality", dalam Christian N. Madu (ed.), *Handbook of Total Quality Management*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1998.
- Marno & Supriyatno, Triyo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2018
- Popescu, Maria, Mandru, Lidia, & Gogoncea, Eugenia. "*Quality Management and ISO 9000 Requirement*", 2017.
- Prisma, Volume 31, 2012.
- Rai Technology University, *Total Quality Management*, Tanpa tahun.
- Ruchanah, Siti, "Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Teologis", *Cendekia* Vol. 13 No. 1, Januari-Juni 2015.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, 3<sup>rd</sup> ed., London: Kogan Page.
- Schuler, Randall S. & Harris, Drew L. *Managing Quality The Primer for Middle Managers*, Addison-Wesley Publishing, Reading Massachusetts, 1992.
- Sohel-Uz-Zaman, Abu Saleh Md., Anjalin, Umana. "Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges", *Open Journal of Social Sciences*, 2016, 4, 207-217.
- Sutarto Hp, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Syukri, Anwar Us, & Fauzi, "Benchmarking sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Islam",



<http://ejournal.annadwahkualatungkal.ac.id/index.php/AttaliA/article/download/60/45#:~:text=Benchmarkin B%20dalam%20lembaga%20pendidikan%20Islam,dapa d%20mengidentifimeng%2C%20mengadopsi%20dan% 22mengaplikasikan>

Tenner, Arthur R. & DeToro, Irving J. *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1992.

Tjiptono, Fandy, *Pemasaran Jasa; Prinsip, Penerapan, Penelitian*. Yogyakarta: Andi. 2014.

Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj: Ati Cahayani. Jakarta: Indeks, 2015.

<https://history-biography.com/kaoru-ishikawa/>

<http://karto-iskandar.blogspot.com/2009/10/zero-defect-philips-crosby.html>

<http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>

<http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>

<http://shirotuna.blogspot.com/2014/10/mutu-menurut-w-edwards-deming-joseph.html>

<http://nurhanifah-hani.blogspot.com/2010/12/mengapa-mutu-itu-penting.html>, diunduh tgl 20 Mei 2020.

<https://history-biography.com/kaoru-ishikawa/>

<http://karto-iskandar.blogspot.com/2009/10/zero-defect-philips-crosby.html>

<http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>

<http://shiftindonesia.com/the-guru-kaoru-ishikawa-dan-fishbone-diagram/>

<http://shirotuna.blogspot.com/2014/10/mutu-menurut-w-edwards-deming-joseph.html>

<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

<https://www.dadangjsn.com/2015/01/penjelasan-dan-contoh-visi-misi-dan.html>  
<http://uray-iskandar.blogspot.com/2015/10/merumuskan-visi-misi-dan-tujuan-sekolah.html>  
<https://www.dadangjsn.com/2015/01/penjelasan-dan-contoh-visi-misi-dan.html>  
<https://www.jurnal.id/id/blog/analisis-swot-untuk-perusahaan>  
<https://www.kpi-indonesia.org/artikel-pendidikan/menyusun-rencana-strategis-sekolah/>

## BIODATA PENULIS



**Dr. Budi Haryanto, M.Pd.** lahir di Jakarta. Pendidikan sekolah dasar sampai dengan sarjana ditempuh di Bandung. Program sarjana diraih dari IKIP Bandung (sekarang UPI) pada jurusan Filsafat dan Sosiologi Pendidikan. Program magister ditempuh di Universitas Negeri Surabaya (Unesa), pada prodi Manajemen Pendidikan. Sedangkan program doktor ditempuh di Universitas Negeri Malang (UM) juga pada prodi Manajemen Pendidikan. Penulis bergabung sebagai dosen tetap Umsida sejak tahun 1992 yang saat itu masih bernama STIT Muhammadiyah Sidoarjo. Saat ini berkhidmat di FAI Umsida untuk program pendidikan sarjana dan magister.



**Dr. Istikomah, M.Ag.** dilahirkan di Kediri. Pendidikan sejak MI sampai dengan MA ditempuh di kota kelahirannya. Program sarjana berhasil diraih di IAIN Sunan Ampel Surabaya pada jurusan PAI. Program magister ditempuh di UMM pada prodi Studi Agama Islam. Gelar doktor berhasil diraih dari UIN Sunan Ampel Surabaya. Penulis mulai bergabung dengan Umsida sejak tahun 1991 yang saat itu masih bernama STIT Muhammadiyah Sidoarjo. Saat ini penulis masih aktif sebagai dosen tetap FAI Umsida di program sarjana dan pascasarjana, disamping aktif juga dalam berbagai kepemimpinan publik di Sidoarjo dan lingkup Provinsi Jawa Timur.